

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economi
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف (ة):

بزقاري عبلة

إعداد الطالب(ة):

عمرابي صليحة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	سليمان عواطف	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بزقاري عبلة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بوروبة فهيمة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019





فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	بسملة
	فهرس المحتويات.
	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.....
17	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره.....
20-17	الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي
22-21	الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:.....
23	الفرع الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي
24	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي وخصائصه.....
26-24	أولاً- أهمية التسويق الداخلي:.....
29-26	ثانياً- أهداف التسويق الداخلي:.....
29	ثالثاً- خصائص التسويق الداخلي:.....
30	المبحث الثاني: مزايا ومحددات التسويق الداخلي.....
31-30	المطلب الأول: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمات.....
33-31	المطلب الثاني: محددات عملية التسويق الداخلي.....
34	المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي ونماذجه.....
37-34	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي.....
44-37	المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي.....
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	

فهرس المحتويات

47	تمهيد
48	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
51-48	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....
53-52	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.....
54-53	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي.....
55-54	المطلب الرابع: خصائص الرضا الوظيفي.....
56	المبحث الثاني: مظاهر ونواتج الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....
56	المطلب الأول: مظاهر الرضا الوظيفي.....
58-57	المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي
59-58	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:.....
60	المبحث الثالث: عوامل وطرق قياس ونظريات الرضا الوظيفي.....
63-60	المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي.....
67-63	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
75-67	المطلب الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي.....
76	المبحث الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي
77	المطلب الأول: علاقة الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي.....
78-77	المطلب الثاني: علاقة التدريب بالرضا الوظيفي
79-78	المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي
80-79	المطلب الرابع: علاقة ثقافة الخدمة بالرضا الوظيفي.....
81-80	المطلب الخامس: علاقة فرق العمل بالرضا الوظيفي.....
82	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" ببسكرة	

فهرس المحتويات

84	تمهيد
85	المبحث الأول: المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة".....
85	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "
85	الفرع الأول: تعريف وتصنيف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "
85	الفرع الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "
86-85	الفرع الثالث: مجلس إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "
87-86	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....
88	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
88	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
89-88	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
89	المطلب الثالث: أداة جمع البيانات
97	المبحث الثاني: تحليل المقابلة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات.....
100-97	المطلب الأول: تحليل المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة.....
102-100	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.....
103	خلاصة الفصل:.....
108-105	الخاتمة
114-110	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة الإفتراضي	01
23	العلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي	02
39	نموذج بييري في التسويق الداخلي	03
42	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	04
44	نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي	05
68	هرم تدرج الحاجات لماسلو	06
73	خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة	07
87	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة	08

مقدمة

إن التطور التكنولوجي الذي إنعكس على نحو رئيسي على القطاعات الخدمية عامة، أدى بدوره الى تعدد الخيارات لدى الزبائن نظرا لما شهده علم الخدمات من منافسة بين أصحاب الأعمال، وتسابق ملحوظ نحو إشباع وخلق رغبات وحاجات جديدة لدى الزبائن. وبما أن جذب الزبون نحو تبني الخدمة ليست بالمهمة اليسيرة باعتبارها غير ملموسة، ومشتتة، وغير ملتزمة بسياق واحد وقابلة للفناء لعدم إمكانية تخزينها، فقد أصبحت المؤسسات الخدمية تسعى نحو التميز في طريقة تقديم الخدمة.

من هنا بدأ الإهتمام بتسويق الخدمات من خلال منظور حديث يقوم على بناء علاقات قوية ودائمة مع الزبائن وقد غير هذا في المفهوم التقليدي للتسويق كما أظهر كذلك أهمية العنصر البشري بوصفه الجزء الملموس من الخدمة، وهو المسؤول عن تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده الزبون. لذلك يعد الأفراد العاملين في وقتنا الحالي من أهم العناصر البشرية في منظمات الأعمال فبواسطتهم يتم إكتساب الزبائن الخارجيين والمحافظة عليهم، لذلك فهم مسؤولون عن تعزيز علاقة المؤسسة الخدمية مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الرضا الذي يؤدي الى كسب ولائهم وديمومة استخدامهم للخدمة.

كما تسعى المؤسسات الخدمية الى التميز في بيع الخدمة وتقديمها للحصول على رضا الزبون، فيجب عليها كذلك أن تركز إهتمامها على الأفراد العاملين لديها، فمن الممكن أن يؤثر رضاهم في أداء أعمالهم مما ينعكس في رضا الزبائن، وبناءا عليه فإن على إي مؤسسة أن تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لزبائنهم الداخليين حتى تتمكن من تحقيقه لزبائنهم الخارجيين وأن تجعل رضا موظفيها وبالذات من هم في موقع التعامل المباشر مع الزبائن محط تركيزها قبل التوجه نحو الزبائن واتجاهاتهم نحو قضايا تهمهم في الوظيفة التي يشغلونها. وأن يتعرفوا على احتياجات موظفيهم

ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا لتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين .

وعلى هذا الأساس فإن في هذه الدراسة سوف يتم البحث والكشف عن الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع

المقدمة

مستوى مهارات وقدرات العاملين وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط لهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى الأداء مما ينعكس على الرضا الوظيفي. وتمت دراستنا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة".

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

أولا- إشكالية الدراسة:

- ما هو دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو دور ثقافة الخدمة في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بطولقة؟

2. ما هو دور التفاعل الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بطولقة؟

3. ما هو دور التحفيز في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بطولقة؟

4. ما هو دور التدريب في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بطولقة؟

5. ما هو دور فرق العمل في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بطولقة؟

ثانيا- أهمية الدراسة:

المقدمة

ويمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل التسويق الحديث، ألا وهو التسويق الداخلي الذي يتناول علاقة العاملين مع الإدارة في المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. "طولقة").
- 2- يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الإستراتيجية التي تسعى المنظمات لتطبيقها من أجل تقديم نوعية من الخدمات الجديدة.
- 3- معرفة مستوى وجود التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. "طولقة").
- 4- معرفة مدى وعى المؤسسة الخدمية محل الدراسة لتطبيق التسويق الداخلي.
- 5- إثراء المعلومات وزيادة المعارف حور دور التسويق الداخلي والرضا الوظيفي باعتباره موضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات تعقيدات شديدة وكذلك يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التسيير.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- عرض وتقديم بعض المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة والمتمثل في كل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- 2- تقديم خلفية نظرية حول مفهوم التسويق الداخلي وما يتعلق به من اجراءات وبرامج تساعد على تطبيقه.
- 3- التعرف على واقع الخدمة في ظل تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

المقدمة

4- التعرف على مدى دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طووقة" محل الدراسة.

5- معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طووقة " .

6- تقديم مجموعة من الإستنتاجات، والتوصيات التي تساعد على تحسين الرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة بالإستناد لأبعاد التسويق الداخلي.

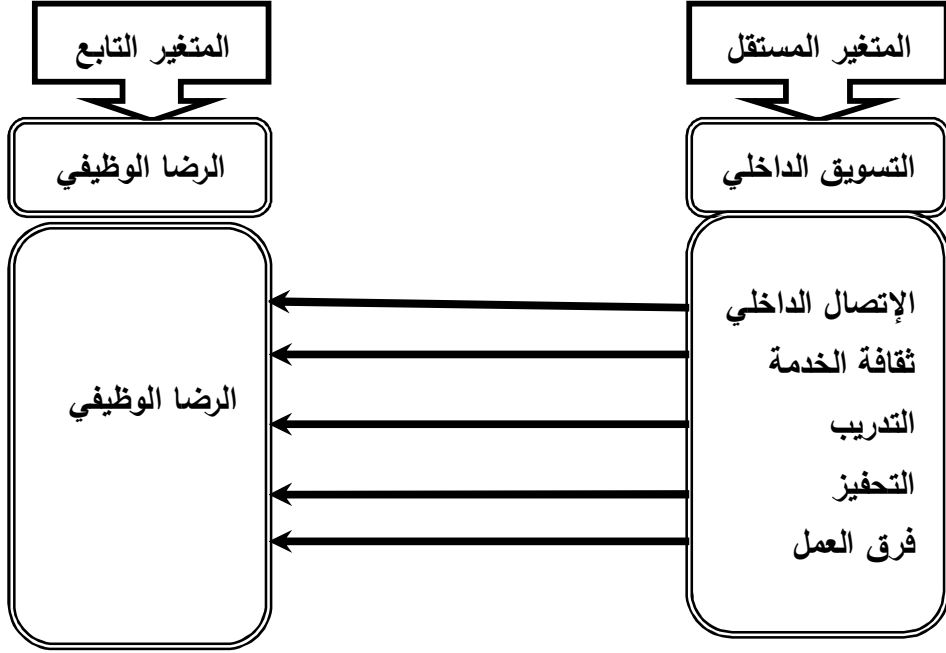
رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة أدت الى اختيار هذا الموضوع بالذات منها:

- محاولة استكشاف موضوع التسويق الداخلي.
- نقص الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي في جانب المؤسسات الصحية.
- الفعالية المحدودية التي يشهدها التسويق الداخلي لعدم تطبيق هذا المفهوم وأساليبه.
- اكتشاف الصعوبات أو العوائق التي قد تعاني منها المؤسسات الصحية خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين العاملين والإدارة .
- محاولة معرفة واكتشاف الأسباب لعدم قدرة المؤسسات الصحية على تطبيق التسويق الداخلي وأسباب عدم نجاحه في حالة ما اذا قامت بتطبيقه.

خامساً- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في "التسويق الداخلي والرضا الوظيفي:



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الإفتراضي

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات.

الفرضية الرئيسية: يوجد دور للتسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة.

تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لثقافة الخدمة في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة.

المقدمة

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور الإتصال الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور للتحفيز في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور للتدريب في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور لفرق العمل في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة.

سادسا: التعريفات الإجرائية:

1- التسويق الداخلي (المتغير المستقل): هو " الفلسفة التي تدعو الى معاملة العاملين على انهم زبائن داخليين آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم.

2- ثقافة الخدمة: كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين.

3- التفاعل الداخلي: يشمل كافة الوسائل والأساليب الإتصالية التي تجرى بالطرق الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المنظمة، كما ويشمل هذا الإتصال جميع المستويات الأفقية والعمودية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

4- التحفيز: هو مجموعة من الدوافع التي تدفع العاملين لإتخاذ سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره.

المقدمة

5- التدريب: هو مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى إكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمنظم والعاملين على حد سواء.

6- فرق العمل: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض ضمن فريق لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

7- الرضا الوظيفي (المتغير التابع): هو "حالة نفسية تعبر عن درجة إشباع الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، ساعات العمل، طبيعة الإشراف، محتوى العمل نفسه، الإحتراف بواسطة الآخرين.

سابعاً: حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، تم تحديد الدراسة بالحدود التالية:

1-الحدود البشرية: تتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- "طولقة").

2-الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة "دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة").

3-الحدود المكانية: أجرى هذا البحث بالمؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة").

4-الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019 / 2020

ثامناً: هيكل الدراسة:

في هذه الدراسة سوف نقسم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان "الإطار النظري للتسويق الداخلي"، وانصب اهتمامنا فيه على ثلاثة

مباحث، تناول المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي من حيث مفهومه ومراحل تطوره أهميته وأهدافه وخصائصه، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مزايا ومحددات التسويق الداخلي، والمبحث الثالث جاء بعنوان أبعاد التسويق الداخلي ونماذجه. أما الفصل الثاني، تحت عنوان "الإطار النظري للرضا الوظيفي"، تطرقنا فيه كمبحث أول إلى ماهية الرضا الوظيفي من حيث المفهوم، الأهمية الأنواع والخصائص أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى مظاهر ونواتج الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه أما في المبحث الثالث تناولنا فيه عوامل وطرق قياس ونظريات الرضا الوظيفي. والمبحث الرابع والأخير قمنا بإبراز العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. وفي الفصل الثالث: بعنوان "دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة"، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة وفي المبحث الثالث تحليل المقابلة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات.

تاسعا: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي:

دراسة سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العاملة للتأمين الصحي بالقاهرة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، يناير 2002.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات الفعلية لإستراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. وقد أظهرت هذه الدراسة وجود إرتباط إيجابي بين التسويق الداخلي بأعبادة (وضوح أدوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العاملين، الإتصالات داخل المؤسسة، الدافعية لدى العاملين، والتفاعل بين العاملين والعملاء ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمنتفعين). خلصت الدراسة الى أن تحسن مستوى جودة الخدمات الصحية، يقتضي بالضرورة من إدارة المستشفيات أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم البرامج والإستراتيجيات الموجهة بإحتياجات العملاء الداخليين.

دراسة صالح عمرو كرامة الجريبي، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، سوريا عام 2006.

ألقى الباحث الضوء من خلال هذه الأطروحة، على التسويق الداخلي وأثره على أنشطة المصارف، بالإضافة إلى جودة الخدمات المصرفية ودورها في رضا الزبون، وقد كانت الدراسة على واقع المصارف اليمينية حيث توصلت إلى أن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية، وإشباع حاجات الأفراد العاملين هي المعيار الأساسي لتحسين جودة الخدمات.

دراسة سلوى محمود محمود مطاحن، 2010/2009 بعنوان: (تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن)، جامعة الشرق الأوسط

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين فيها وتمثلت الأبعاد فيما يلي: الدعم الإداري، وفرص التطور الوظيفي، واتصالات وعلاقات العمل، وعمل الفريق والمشاركة في إتخاذ القرار، الرواتب والحوافز. كانت أهم النتائج: إن المنظمات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، حيث تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين، وتطبق إجراءات توظيف مقبولة، وتقدم التدريب وفرص التطور الوظيفي اللازمة وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ولا تطبق نظام رواتب وحوافز عادل، أما أهم توصيات الباحثة: ضرورة تركيز المنظمات على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز.

دراسة (د.شاكر تركي إسماعيل، 2011) بعنوان: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، جامعة فيلادلفيا/عمان/الأردن. تهدف الدراسة الى التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الأردنية الخاصة لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في إكساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة العاملة في الأردن. توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق

المقدمة

الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وأثر ذلك على إختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.

- أوصت الدراسة بضرورة تصميم وتوصيف الوظائف وتخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، واعتماد المكافآت والحوافز للعاملين الذين يحققون أداء متميزا في تقديم الخدمة التعليمية.

- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسة (ملحم، 2006) (بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين، (دراسة شركة من شركات لاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول)

عمد الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة من شركات الإتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول، وطور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعها على عينة عشوائية بلغت 56 من العاملين في هذه الشركة. توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل وبين كل "بعد" من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال وكذلك بينت الدراسة قدرة الشركة ومرونتها لمواكبة التغييرات الخارجية، وإيجابية أثر ذلك على الرضا الوظيفي، كما تبين أن هناك علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم وبين مستوى رضا العاملين.

دراسة (د:جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، 2010) بعنوان: الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد97، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، إذ تمثلت المشكلة في إنعدام أو قلة الإهتمام والعناية بالحوافز بكافة مستوياتها في المستشفيات بصورة خاصة، لذا فقد جاء البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على إستخدام الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) كافة في المستشفيات عينة البحث.

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأطباء العاملين في تلك المستشفيات.

- التعرف على العلاقة التأثيرية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

وقد بني البحث على فرضية رئيسية تعكس العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وهي (يوجد علاقة أثر وإرتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي) واختبار صحة الفرضية تم جمع وتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على استبانة أعدت لهذا الغرض، فضلا عن المقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة التي تم إختيارها من مجموعة من المستشفيات (الخنساء ابن الأثير، السلام، والمستشفى العام) وحللت البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية 15 spss-for Windows واختتم البحث بمجموعة من الإستنتاجات والمقترحات التي تسهم في تعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية في المنظمات المبحوثة وأبرزها:

- أن الأجور التي تقدمها للأطباء غير كافية.

- عدم وجود مكافآت للعمل الإضافي.

3-الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

•دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد الوهاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي

لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما هدفت إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي ومعرفة أثر عدد من العوامل الديمغرافية في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل. وأوصت الدراسة إلى الاهتمام الكبير بالحوافز المعنوية والمادية، وضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق.

• دراسة (من تقديم أيمن عبد الله محمد أبو بكر، 2015 (بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، (دراسة حالة بنك ابوظبي الإسلامي -الإمارات- فرع مدينة العين)، جامعة أبوظبي.

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الاسلامي وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ"التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي. توصل الباحث الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، البرامج التدريبية، والإتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الاسلامية. يوصي الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الإلتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

• دراسة مالك محمد المجالي، امين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي، 2016 (بعنوان: مهارات تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك) (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد3، جامعة الاردن).

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على أدائهم في قطاع البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم 255 عاملا في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك والبالغ عددها 11 بنكا. وزعت 200 استبانة بشكل عشوائي على مجتمع الدراسة لمنح كل أفراد الفرصة المتساوية لاختياره كمستجيب. بعد جمع البيانات، اظهرت النتائج بأنه فقط 184 استجابة كانت صالحة للتحليل الاحصائي النهائي، من خلال استخدام برمجية التحليل الإحصائي spss. أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة، الى قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq (0.50)$ بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي). أشارت النتائج إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربعة، بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية

المقدمة

للمتغيرات التابعة منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين قطاع البنوك حيث احتل عامل التحفيز المرتبة الأولى في التأثير يليه الثقافة التنظيمية، التدريب والتفاعل الداخلي على التوالي. كما أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية. بوجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي للعاملين على أدائهم.

التعليق على الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

أجمعت الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي على أن المفهوم مازال مفهوماً جديداً خصباً للدراسة والبحث فيه وأن البحث متواصل فيما يخص كيفية تطبيقه في المنظمات، ولذا فإنه مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح ومقبول وصالح لتطبيق، والدليل أن كل الباحثين تطرقوا للمفهوم والأبعاد بشكل مختلف عن الآخرين. وسعت هذه الدراسة بإغناء جانبها النظري من خلال الدراسات السابقة وذلك من خلال وضع نموذج واضح لتطبيق التسويق الداخلي بإبعاده المتمثلة في التركيز على ثقافة الخدمة داخل المنظمة وتفعيل التفاعل الداخلي بين العاملين وتحفيزهم وتدريبهم.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق
الداخلي

تمهيد:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، من خلاله إشباع حاجاتهم ورضاهم وتوفير لهم الظروف المناسبة لتأدية مهامهم، من أجل تحسين مستوى الأداء لديهم، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل الذي يتضمن ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: مزايا ومحددات التسويق الداخلي

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي ونماذجه

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يركز على أربعة عناصر هي: عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق). والتوجه بالمستهلك، والتكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة، والتوجه بالربح في الأجل الطويل، إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي، لهذا نتعرف في هذا المبحث على مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره، ثم أهميته وأهدافه وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره

أولاً- مفهوم التسويق الداخلي:

لم يستقر الباحثين على تقديم تعريف موحد للتسويق الداخلي، لكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف له وسوف نستعرض بعضها.

برز مصطلح التسويق الداخلي من فكرة (Grönroos, 1981) القائلة بأن كل موظف هو زبون وأنهم أي الموظفون يشكلون سوقاً داخلياً في المنظمة، ثم تسارعت الأبحاث وطبقت الكثير من المنظمات هذا المفهوم لكن بقي محدوداً بسبب عدم وجود اتفاق حول المفهوم.

ويعرف حسب (Zeithmel & Bitner, 2006) بأنه "اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوفير المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة المطلوبة". ومنه التسويق الداخلي فلسفة تستهدف إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين كعملاء داخليين من أجل تحقيقها"¹.

وعرّف (Berry, & Parasuramen) التسويق الداخلي بأنه: عملية جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين.

¹ - سعيدة محبوب، رباح بوقرة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، مارس 2017، ص- ص 454-455.

في حين عرفه (Kotler & Keller, 2006): بأنه "المهمة التي تتطوي على تدريب وتحفيز الموظفين لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بنجاح".

وقد أشار إليه كلا من (Dunne & Barnes, 2000) بأنه "استخدام للتدريب التسويقي والاتصال الداخلي لتعريف العاملين بدورهم في المنظمة ومن خلال تعاملهم مع الزبائن".¹

كما أسهم الباحثان (Parasuramans & Berry) في تقديم تعريف للتسويق الداخلي: "بأنه جذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والإحتفاظ بهم من خلال منتجات الوظائف التي تلبي إحتياجاتهم، وهو فلسفة التعامل مع الموظفين كعملاء وهو استراتيجية تشكيل المنتجات الوظيفية لتلبية الإحتياجات البشرية".

أما (Rafiq, M. & Ahmad, P.K., 2000) فقد عرفا التسويق الداخلي: "بأنه جهود مخطط لها باستخدام التسويق للتغلب على المقاومة التنظيمية للمتغير والمواءمة، وتحفيز الموظفين وإدماجهم في الوظائف بشكل مشترك في التنفيذ الفعال للإستراتيجيات المؤسسية والوظيفية من أجل تحقيق رضا العملاء من خلال عملية تكوين موظفين متحمسين وموجهين نحو العملاء".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التسويق الداخلي يجمع بين مفهومي التسويق وإدارة الموارد البشرية، وذلك بتطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين داخل المؤسسة، وتلبية حاجاتهم وتحقيق مطالبهم لجعلهم أكثر وعياً بالعملاء الخارجيين".²

ويعرف كلا من (2005 Greenle and Lings) التسويق الداخلي بأنه: "هو الإتجاه نحو السوق الداخلية للمنظمة والعمل المستمر على تحسين الوضع الداخلي واعتبار الوظائف كمنتوج".

ويرى (2006 Gounaris) بأنه: "ملخص لمعتقدات وتسويق لسلوكيات تعزز الحاجة الى تخطيط وبناء علاقات فعالة بين الموظفين والإدارة".

¹ - أمل ابراهيم أحمد الحاج وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص، 32.

² - عيسى نجيمي، مراد كويحل، أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الطاهير، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 01، جوان 2020، ص 19.

أما (Proctor 2010) فيرى أنه: "هو فكرة لوضع الموظفين في المقام الأول من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية".

كما عرفه (2011 Madani) بأنه: "فلسفة إدارة الموارد البشرية لتطوير الوظائف كمنتجات"¹.
ولقد عرفه كهيل (Cahill, 1995) بأنه: "فلسفة معاملة العاملين على أنهم عملاء حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم".

كما عرفه (Payne, 1993) بأنه: "جذب وإختيار وتدريب، وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على إشباع احتياجاتهم، وذلك كخطوة ضرورية تسبق إشباع احتياجات العملاء وذلك لأن العاملين هم العملاء الداخليين للمؤسسة، وبالتالي يجب أن يتلقوا الخدمات، حتى يستطيعوا خدمة العملاء الخارجيين".

أما جيميسون (Gummesson, 2000) فقد أشار للتسويق الداخلي بأنه: "جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد العاملين بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة لإنجاز الأهداف".

وعرفه بريدي وفريل (Pride & Ferrel, 2003) بأنه: "التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق النجاح الخارجي مع العملاء".

في حين عرفه كلا من الطائي والعلاق بأنه: "إستخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وإيجاد علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي تحقيق الهدف الذي بدوره يحقق الربحية"².

¹ - نسرين بوسنة، محمد بوشريبة، أثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات، دراسة حالة

مؤسسة ماسينيسا الإستشفائية، الخروب - ولاية قسنطينة، تاريخ النشر: 2020/03/26 ص 98.

² - سها سمير أبو حمزة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، مذكرة ماجستير أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، يناير/2017، ص 54.

فيما رأت (الطويل، 2010) بأن التسويق الداخلي: "يتمثل في مجهودات وأنشطة تمارسها المؤسسة بهدف تطوير العملاء الداخليين وتحقيق رضاهم الوظيفي، كما أنه يعمل على تطوير معرفة العملاء الداخليين، وإنشاء قناة اتصال فعالة فيما بينهم لجعل كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة قادرة على تسويق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة".

يمكن القول بأن مفهوم التسويق الداخلي قد خضع لإجتهادات متباينة، إلا أن هناك قواسم مشتركة تجمع هذه الإجتهادات وهي:¹

- التسويق الداخلي هو أنشطة موجهة للعاملين.
- اعتبار العاملين في المؤسسة عملاء يجب الاهتمام بهم.
- تنعكس نتائج التسويق الداخلي في تسويق المؤسسة خارجياً.
- كما أن التسويق الداخلي يتضمن مجموعة من المفاهيم الرئيسية.
- التسويق الداخلي منهج إداري يبدأ من داخل المؤسسة ويمتد أثره إلى الخارج.
- يتطلب تطبيقه تبني جميع أعضاء المؤسسة للتفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالعملاء.
- ينبع سلوك العاملين من أخلاقيات المؤسسة العاملين بها.
- الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي بأن يحدث تناغم وتكامل بين أهداف المؤسسة وسلوك العاملين.
- أن يتم تشكيل ثقافة العاملين بصورة مناسبة تزيد من تحفيزهم وتمكينهم.

وبالتالي يمكن تعريف التسويق الداخلي بأنه: الفلسفة الإدارية القائمة على إيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين بها، والعمل على جذبهم والحفاظ عليه، والتعامل معهم كعملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم عن طريق التحفيز والتدريب، وتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة تدعم الحافز

¹ - نفس المرجع السابق، ص 55.

والرغبة في العمل، وتطوير برامج واستراتيجيات تعزز الرضا والولاء وتدعم الوعي والتوجه بالزبون والمبيعات.

ثانيا- مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:¹

1- المرحلة الأولى إرضاء وتحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية.
- تحفيز وإرضاء الموظفين.
- من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

2- المرحلة الثانية التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، حيث أشارت إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي، هذه المرحلة تركز على النقاط التالية:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.

¹ - هبار ناهد، جمام محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات، دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1، جوان 2020 ص-ص 360-361.

- موظفين لديهم عقلية بيعيه.
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي.
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

3- المرحلة الثالثة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يرى الباحثون، أن التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة للإستراتيجية هو وينتر (Winter 1985)، لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف التسويق الداخلي كما يلي: " هو تخطيط وتعليم وتحفيز العاملين، اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، بل تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة الى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.¹

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصال الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها.²

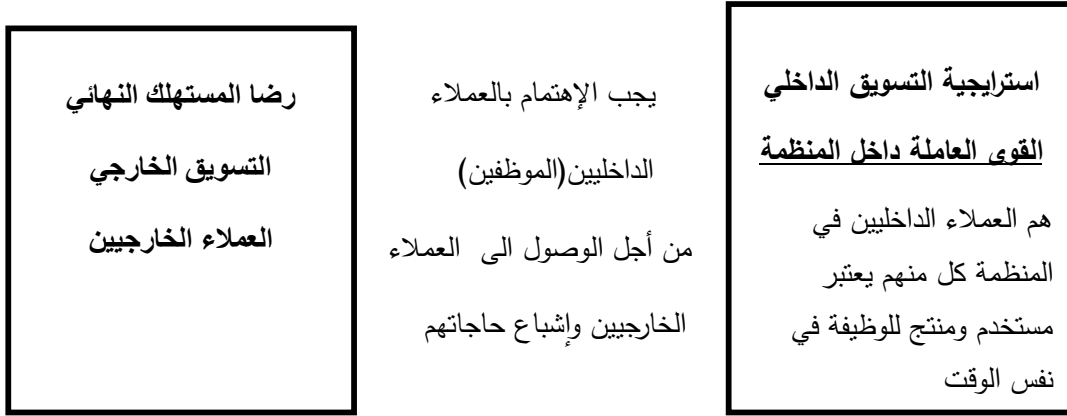
¹ - بلحيمر ابراهيم، التسويق (المفاهيم - الأنواع - المجالات)، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص-ص 102-103.

² - نفس المرجع السابق، ص-ص 102-103.

ثالثاً - العلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي:

يبين الشكل التالي العلاقة بين فكريتي التسويق الداخلي والتسويق الخارجي إذ أنه كلما كانت معاملة الإدارة للقوى العاملة في تنظيمها غير مرضية كلما كانت معاملة القوى العاملة مع العملاء الخارجيين غير مرضية كذلك والعكس صحيح ولهذا فلا بد أن تتسم معاملة الإدارة مع القوى العاملة باللين واللطف والمعاملة الحسنة حتى تحسن من أداء خدمات منظمتها للعملاء الخارجيين.¹

الشكل رقم (2): العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل،

دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 322.

¹ - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 322.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي وخصائصه.

أولاً- أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد إتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين.

1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن، معنى ذلك أن إعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، استراتيجية المنظمة.

- إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات¹.

¹ - ميساء سعد جواد حبي، لمياء على ابراهيم، دور التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف (دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(26) المجلد (7)، حزيران 2018، ص 161.

- **بناء الصورة العامة:** حسب (ريتشارد نورمان) تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر: قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد، بهدف التمتع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف وتوجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الإتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

- **استراتيجية المنظمة:** تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.¹

2 - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

هناك العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:²

- **تحقيق الرضا لدى العاملين:** أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

- **تطوير وتحسين مستوى أداء العامل:** يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من

¹ - نفس المرجع السابق، ص 161.

² - نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ، 33 مارس 2018، ص-ص 92-93.

الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط، وبإمكاننا أن نلخص أهمية التسويق الداخلي ما أشار إليه (كرونروس) إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان أحدهما استراتيجي والآخر تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن، والجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك (كرونروس) بقوله "بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة"، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.¹

ثانيا - أهداف التسويق الداخلي:

إن أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، فالتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين، وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة وبصفة عامة من أهداف التسويق الداخلي ما يلي:²

¹ - نفس المرجع السابق، ص-ص 92-93.

² - سها سمير ابو حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

- 1- بناء بيئة عمل مستقرة في المؤسسة تتصف بمعنوية عالية، وإحساس بالمسؤولية، وبناء بيئة مستقرة تؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- تدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وعدم الإغفال عن علاقاتهم وأشكال التعاون بينهم، لذا جاء التسويق الداخلي لتوضيح هذا المفهوم وتحديد أساليب التعامل وبناء العلاقات الداخلية للتعاون بينهم.
- كما أشار كلا من (دريالي 2009 م، الجريري 2006 م، أبو الرب 2009 م، علي 2007 م) إلى أهداف التسويق الداخلي في النقاط التالية:
- 3- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.
- 4- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.
- 5- رفد المؤسسات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع العملاء.
- 6- يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 7- المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.
- 8- مساعدة العمال على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- 9- تحفيز العمال واثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير موقفهم وسلوكياتهم السلبية إتجاه الزبائن الى مواقف وسلوكيات ايجابية.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص 29-30.

- 10- التزام العمال إتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- 11- إدارة التغيرات للإنتقال من الطريقة الى اعتدنا عمل مختلف الأنشطة بها، الى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- 12- العمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة، مما يؤدي الى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.¹
- ولقد قسم (Gronroos) أهداف التسويق الداخلي الى ثلاثة مستويات:

1- الهدف على المستوى الكلي:

هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

2- الهدف على المستوى الإستراتيجي:

هو إيجاد بيئة داخلية تدعم الإهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- ترسيخ ثقافة الخدمة.
- التدريب الداخلي للعاملين.
- بث المعلومات التسويقية الى العاملين.

3- الهدف على المستوى التكتيكي: بيع الخدمات والخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائلًا

للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادا الى المبادئ الأتية:²

- يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص-ص 29-30.

² - زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، معهد التنمية المجتمعية، دبلوم ادارة منظمات المجتمع المدني، 2013 ، ص 10.

- امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة.
- محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة.

ثالثاً- خصائص التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي يحمل العديد من الخصائص وهي مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية وتلك الخصائص هي:

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: يطبق التسويق الداخلي داخل المنظمة، لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا يقتصر إشباعهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق لهم من خلال التسويق الداخلي.

2- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة في المنظمة من خلال:

- تأكد إدارة المنظمة من أن جميع العاملين يمتلكون المعرفة والخبرة عن الوظائف التي يشغلونها وأن هذه الوظائف ستؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات الزبائن الخارجيين.

- تأكد إدارة المنظمة من أن جميع العاملين قد تم تحفيزهم لإنجاز عملهم بكفاءة.

3- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية.

4- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة.

5 - يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على النتائج الجيدة.

6- يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.¹

المبحث الثاني: مزايا ومحددات التسويق الداخلي

بينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية دور هام جدا في تحديد رضا الزبائن، لهذا فإن للتسويق الداخلي مزايا كثيرة للمؤسسات نوردتها في هذا المبحث بالإضافة إلى محدداته.

المطلب الأول: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمات

المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المنظمات

في:

1- التوجه نحو السوق:

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق وذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الكادر الكفو من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية ويعمل بروح الفريق من أجل جذبه للزبائن والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

2- التوجه نحو الخدمة:

هذه النتيجة العملية الرئيسة الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الإعتيادية، إن مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الإهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين وأنه يهتم بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر ما هم عاملين، ويمكن للمنظمة أن تحسن

¹ - علاء عبد الكريم هادي البلداوي، منى عبد الحسين الزهيري، التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة)، مجلة دجلة، المجلد 02، العدد 01، مارس 2019، ص 21.

من علاقتها مع الزبائن الخارجيين والموردين وإذا ما استخدمت السلوك الإيجابي مع العاملين، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء وأيضا طريقة حديثهم ولباسهم وتعايير وجوههم واخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابيا في خدمة الزبائن الخارجيين ومن ثم على الخدمة المقدمة لهم.¹

3- تمكين العاملين:

وهي الميزة الثالثة لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع روح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين تستطيع المنظمة استخدامهم في الإهتمام بالزبون أكثر، وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والعاملين عليه فإن البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل في المستويين الآتيين:

أ- المستوى الأول والأكثر وضوحا يتمثل في أن المنظمات تقوم بإعداد وتدريب العاملين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

ب- المستوى الثاني والأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من العاملين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين وترفيحهم وتدريبهم ومكافأتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.²

المطلب الثاني: محددات عملية التسويق الداخلي

يساهم التسويق الداخلي داخل المنظمات في تكوين الشعور الإيجابي بالرضا لدى الزبائن المستهدفين، وبالتالي يعتبر ذو دور مهم في فاعلية الإستراتيجية التسويقية المتبعة، والعمل على تحقيق أهدافها. بل يمكن القول أن نجاح جهود التسويق على المستوى الداخلي في المنظمات الخدمية، يعتمد على ايجاد المناخ التسويقي الملائم داخل المنظمة من قبل العاملين فيها، وكما

¹ - زاهي ابراهيم ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² - نفس المرجع السابق، ص 15.

زادت درجة التناسق بين الزبائن والكوادر البشرية العاملة في هذه المنظمات كلما ارتقت معها المنظمة في مستوى تقديم الخدمة، وفي صيانة العلاقة بين الزبائن والعاملين.

فتوثيق التعاون مع الزبائن القائمين والمحتملين، من شأنه الإسهام في إعادة بناء المكانة الذهنية للخدمات المقدمة، كما انه يعزز من اشتراك الزبائن أنفسهم في صياغة خطط وبرامج الترويج المنفذة في المنظمة، أثناء بحثها عن رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن. وينصب تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المباعة، على التوفيق بين رغبات وحاجات الزبائن مع توجيهات المنظمة، والإفادة من الأفكار الجديدة التي يطرحونها لتطوير عملية بيع الخدمات المتاحة.

وتبين الدراسات أن هناك مجموعة من العناصر المهمة، التي تمثل عملية التسويق الداخلي في بعض المنظمات (خاصة الخدمية)، ويمكن الإستفادة منها في بناء استراتيجية التسويق الداخلي وهي كما يلي:

1- علاقات الضيافة وحسن الإستقبال مع العملاء: ويشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمات والزبائن، كما يتضمن توجيه الكوادر العاملة في المنظمات، وتأهيلهم وتدريبهم على احترام الزبائن والمزيد من اللباقة، وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

2- رقابة الجودة: تتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للخدمة المقدمة، من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس، لتقديم حاجات ورغبات الراغبين بها، إضافة الى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة، للطريقة التي يحصل الزبون من خلالها على احتياجاته من الخدمة المتاحة.

3- البيع الشخصي: ويتمثل هذا الجانب في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة على تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق المستهدف، واعتمادا على نظرية الثواب والعقاب في الأدبيات الإدارية، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.

4- أخلاقيات العمالة: فتوفير المناخ المناسب لرغبات الزبائن سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي بالرضا المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل والتذمر، ويساهم في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم الخدمة، بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية¹.

كما يمكن تدريب العاملين وحفزهم نحو تلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة، تعنى بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع الزبائن، والعمل على صيانتها من فترة لأخرى، حي تأخذ أشكالاً للتحفيز منها ما هو نقدي ومنا غير نقدي.²

¹ - إياذ عبد الفتاح الستور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، (2014- 1435 هـ)، ص-ص 117-118.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 117-118.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي ونماذجه

إن التسويق الداخلي قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لهذا تختلف أبعاد التسويق الداخلي عن الخارجي الذي يركز على المزيج التسويقي، لهذا نتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد التسويق الداخلي، ثم نماذجه.

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

تعددت أبعاد التسويق الداخلي بتعدد الدراسات التي تناولته وعلى العموم نقوم بعرض أهمها:

1- **التدريب:** يمكن تعريفه على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية على المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه، هذا وترتكز الأهداف الأساسية للتدريب في زيادة الإنتاجية للعاملين وكذا الإقتصاد في النفقات والرفع من معنويات العاملين وتنمية قدراتهم ورفع أدائهم وتمكينهم إلى جانب التخفيف من حوادث العمل.¹

2- **التحفيز:** هو مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال البشري والتي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية مثل (الأجور، المكافآت) والمعنوية (المشاركة في إتخاذ القرار) والاجتماعية مثل (الخدمات الطبية، السكن، التعليم).²

3- **ثقافة الخدمة:** ويقصد بها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين، فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر وتشكل شخصياتهم

¹ - حسين علي عبد الرسول، دور التفاعلي لجودة الخدمة في العلاقة بين التسويق الداخلي وملكية العلامة الداخلية (دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة)، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 06، العدد 23، العراق، ص 31.

² - شاكر تركي اسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، حزيران، 2011، ص 181.

وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة ويحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو بالإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين من خلال استخدام الامركزية في العمل، لأنها تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضا درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة، والعلاقات بين العاملين الداخليين أنفسهم من جهة أخرى، والحدث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها، ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، إذ غالبا ما تكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون قوية أيضا ولكن ذات تأثير محدود في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين لديها، فالثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما: ¹

- الأول: السلوك المباشر وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما المتوقع منهم.

- الثاني: الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءا مهما منها.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول اليه ودورهم في مساعدتها على الوصول الى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحال تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.

وتأسيسا على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة الخدمة قوية تؤثر ايجابيا في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي من جهة أخرى نجد أن المنظمة التي

¹ - درمان سليمان صادق، حسان ثابت حسان، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية في محافظة نينوي، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 29، العدد 85، 2006/06/01، ص 53.

تمتلك ثقافة ضعيفة، أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة ستؤثر بشكل محدود في التسويق الداخلي للمنظمة.¹

4-الاتصال الداخلي: يعرف على أنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات داخل المنظمة وهي عملية مهمة تساعد في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة الى اسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، وذلك بتوفير جميع المعلومات الضرورية للعمال" مع تسهيل عملية انتقالها بين المستويات بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.²

ويعرف أيضا على أنه: "اسلوب فعال وهام لمعالجة العديد من مشاكل المنظمة مثل التقليل من معدل دوران العمل، رفع الإنتاجية، الحد من الغياب، وهو من العناصر الملموسة في التسويق الداخلي ويتمثل بالإجتماعات واللقاءات الدورية في المنظمة".

5- فرق العمل:

"هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الاهداف التي أزموا انفسهم بتحقيقها". كما أشار آخرون الى أن فريق العمل "عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم".

وفرق العمل هي "جماعات يتم أنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف".³

¹ - نفس المرجع السابق، ص 53.

² - صالح عياد، جيلالي قالون، أثر التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي عبر الرضا الوظيفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 06.

³ - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، مرجع سبق ذكره، ص 322.

والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الافراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل.

وتتمثل فوائد فرق العمل فيما يلي:¹

- التعاون: يزيد هذا المفهوم فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج جيدة والإستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين.
- نقل المعلومات: ويعتمد هذا الاسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات ببسر وسهولة يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل كفريق.
- الاستخدام الامثل للموارد: حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيد عن الإسراف والهدر بها.
- إتخاذ القرارات الموضوعية والابتعاد عن العشوائية والتخبط بالعمل.

المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق ونفيذ التسويق الداخلي وهي:

أولاً- نموذج بيرري: ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين: الأولى هي إعتبار الوظائف منتجات داخلية، أما الثانية هي تبني التقنيات التسويقية داخليا.
- يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:
- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.

¹ - محمد حسين عبد المحسن أبوسنينة، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً (دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة)، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، حزيران 2013 ص 26.

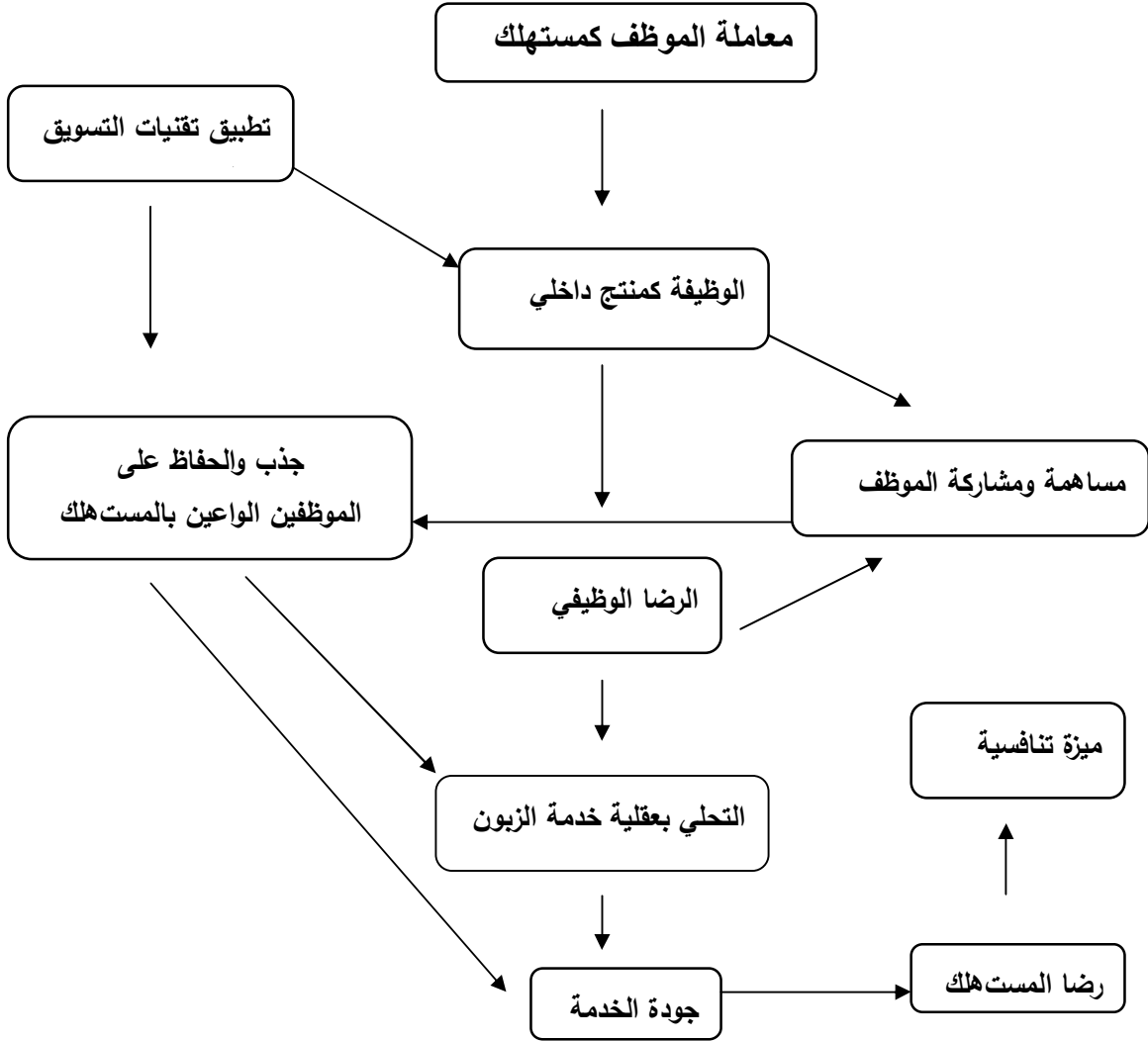
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي الى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها منة تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق¹.

والشكل الموالي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

¹ - محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، (حالة القطاع البنكي في الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 45.

الشكل رقم (3): نموذج بييري في التسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي في الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 45.

ثانيا - نموذج كرونروس:

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، وملتحين بالعقلية البيعية.

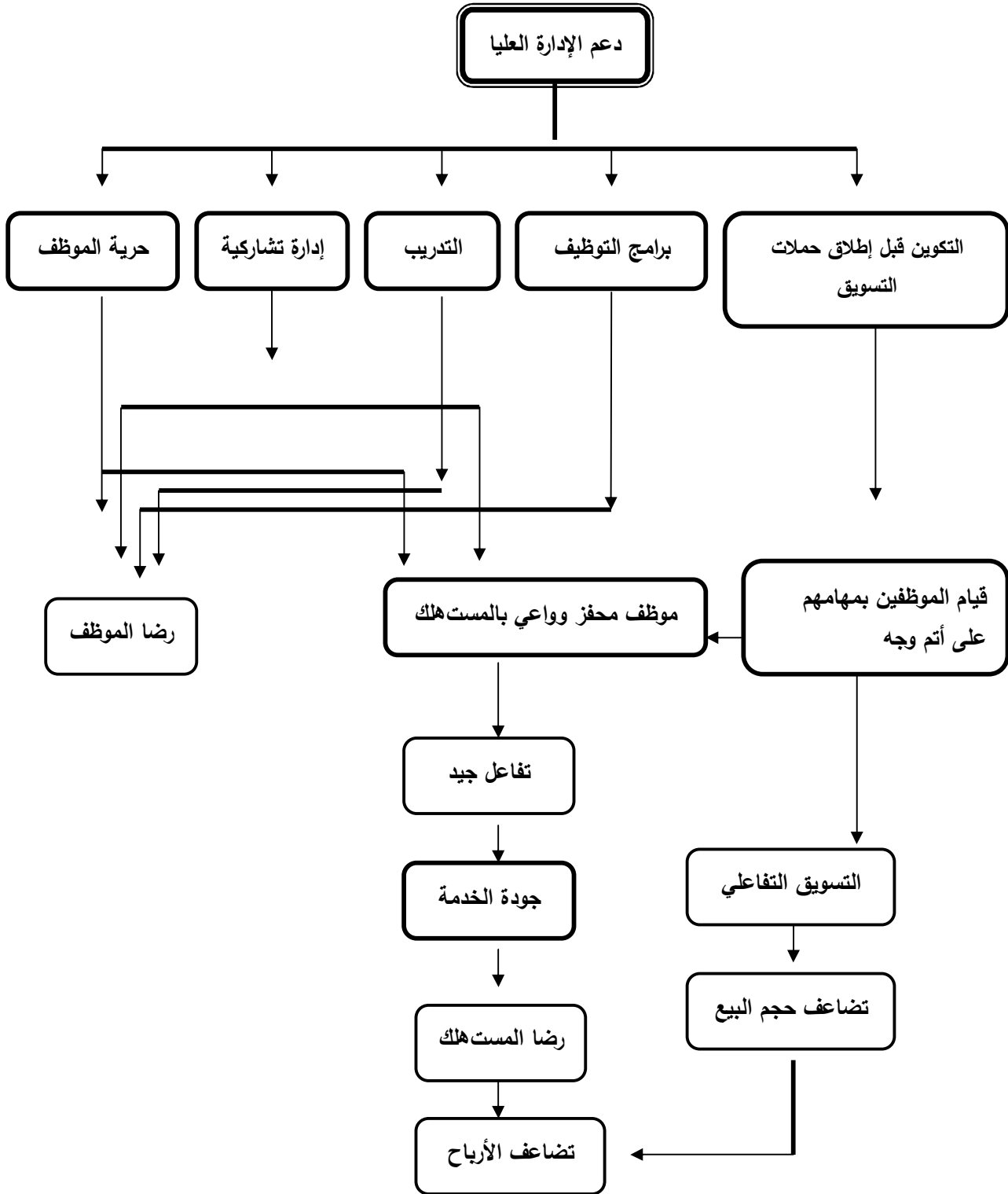
والشكل (03): يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.

- ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم¹:
- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
 - سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
 - الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
 - دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
 - إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

¹ - ابو بكر عباس يدور، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 47.

- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

الشكل رقم (4): نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ثالثا- نموذج رفيق وأحمد:

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل رقم (04) يوضح هذا النموذج. ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية: - تبني تقنيات تسويقية داخليا.

- التحفيز.

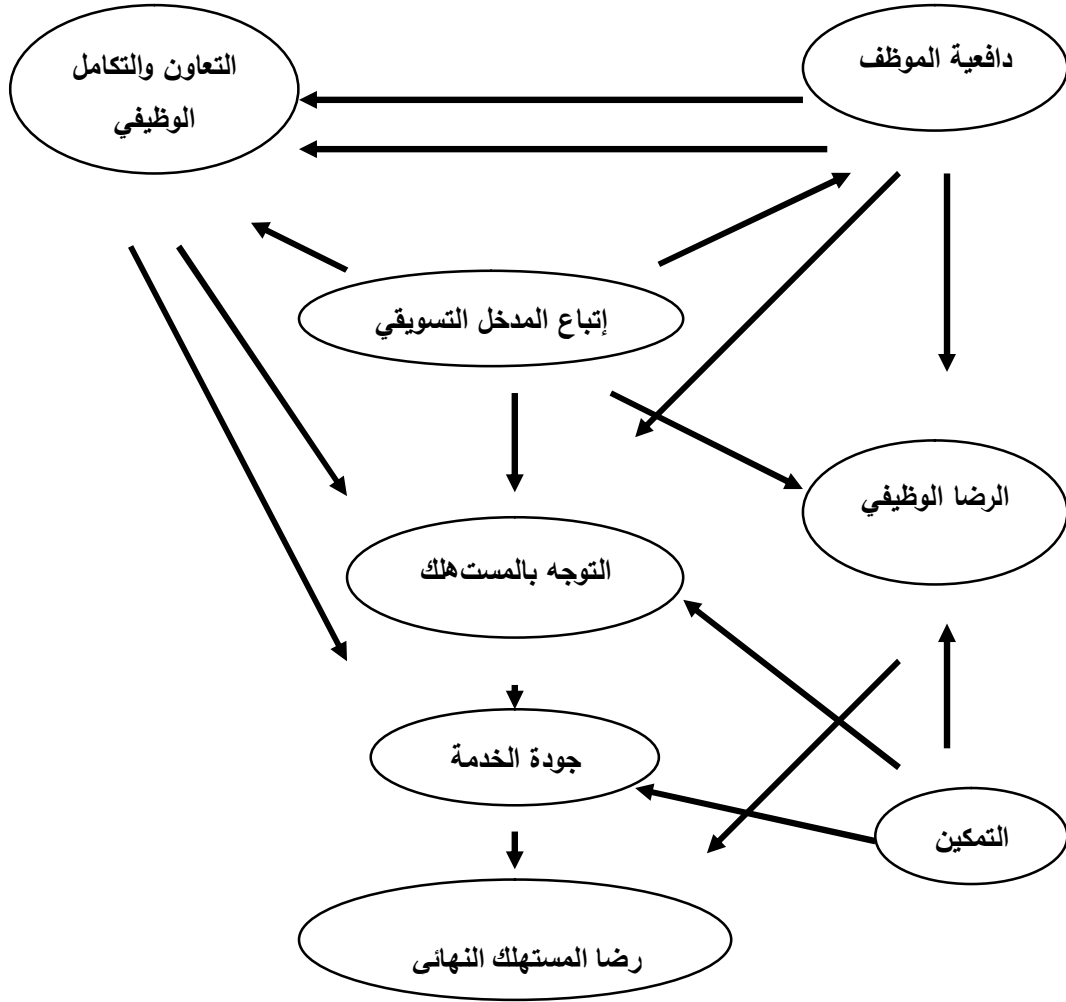
- التنسيق والتكامل بين لوظائف.

- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق¹.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 46.

الشكل رقم (5): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي.



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 47.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع التسويق الداخلي وعرض أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.

لقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي حيث تبين أن التسويق الداخلي أحد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين مستوياته لدى الموظفين ومما يدل على ذلك هو أن التوجهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة، أو على أساس المقارنة والتبادل، والتسويق الداخلي يسعى إلى الكشف عن تلك الحاجات وتلبيتها من خلال إقامة التبادل بين الموظفين والمنظمة بما يحقق أهداف الجميع.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا
الوظيفي

تمهيد:

إن نجاح منظمة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة. وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عن عدم توفره .

المبحث الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يمثل العمل جزء هام من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل. فما المقصود بالرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، ما أهميته وأهدافه ، وماهي عوامل الرضا المكونة له.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه هوبيك (Hoppeck) 1935 على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية، والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي، بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية،

أما الأستاذ فروم (Vroom, 1964) فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ¹ . بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

¹ - عيساوي وهيبه، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايبى بوجمعة، بشار، مدرسة دكتوراه، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، جامعة ابو بكر بلقايد- تلمسان، 2012/2011 ، ص ص 69-70.

وفي نفس السياق يرى **شنيذر وسيندر** 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها.

أما الأستاذ **لوك** (Lock 1976) فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام، بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.¹

أما الأستاذ **روبينز** (Robbins, 1985) فيرى أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماما مثل رضا الزبائن ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم، بمعنى أن الفرد الذي يكون راضي عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات ايجابية نحو الوظيفية، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضي، ويضيف روبينز أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتحل عليه، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ **كاتزل** (Katzell) حين أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه.

ولذلك يرى الأستاذ **لولر** (Louler) أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله ، أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالإرتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.²

¹ -راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 ، ص94 .

² - أحمد صقر عاشور، **إدارة الموارد البشرية العامة**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983، ص53

وفي هذا السياق نجد أن الأستاذ هرزبيرج (Herzberg , 1957) أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية، وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.¹

أما ميدل ميست وهيت (Middlemist & Hitt , 1988) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين.

وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والإندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.²

ويرى " هربرت " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.³

يعرف الرضا الوظيفي: على أنه عبارة عن مشاعر الموظف تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي ما تقدم الوظيفة اليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة. ويعرف آخرون على انه قدرة عمل الموظف على اشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.

¹ - برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الملحقة الجامعية بمغنية، 2015/2015، ص 4.

² - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص

³ - عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

وعلى هذا فإن رضا الموظف عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لإتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها، ونحو الحياة بوجه عامة

ومن التعريف السابق فإن الرضا الوظيفي يتحقق عندما تجد الحاجات الملحة لدى الموظف إشباعاً كاملاً لها في العمل.

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:¹

1. حالة الإرتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛ وبعبارة أدق حالة الإرتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الإلتزام للمنظمة.
2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقاده أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماماً مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن المنظمة أيضاً أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت

¹ - مبارك عواد البرازي، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي لدى مدري القطاعات بوزارة التربية والتعليم بالكويت، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن، سنة 2017، ص121.

والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبي حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والإمتيازات من أجل إرضائهم والإحتفاظ بهم.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

معظم الأفراد يقضون جزء كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الإجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى، إن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح ومن المسلم به أيضا، إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الإتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي.

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليلاً من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.¹

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

¹ - ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، نموذج البحث، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العليا، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة والإقتصاد، 2012 2011، ص 68

أولاً- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

ثانياً- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. ويعتبر مناخ العمل محدداً مهماً للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاندر ومورجوليس (Friedlander and Morgulies) عام 1969 بأن مناخ العمل يعتبر محدداً أولاً للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي.¹

المطلب الرابع: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي وهي:

- أولاً- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم ونظراتهم للرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

¹ -ناصر العديلي: الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره ، ص43 .

ثانيا- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي كموضوع فردي لذا فإن يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

ثالثا- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة كالسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر، ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.¹

رابعا- الرضا الوظيفي حالة من القناعة: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له لزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته .

خامسا- للرضا عن العمل ارتباط وثيق بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

سادسا- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معنى ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن فعل ليس بالضرورة أن تكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.²

¹ - محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، ص ص 58-59.

² - نس المرجع السابق، ص ص 58-59.

المبحث الثاني: مظاهر ونواتج الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: مظاهر الرضا الوظيفي

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:

1. قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
2. انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات ولمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال.
3. إن الإبداع تطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
4. الصورة الذهنية المحببة المنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مشراها ما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال ودي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها ويكن لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.
5. استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا¹.

¹ بضيايف عادل، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين (دراسة ميدانية، سوق اهراس)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير اختصاص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، 2010/2009، ص ص 103-104.

المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحاً على المعدلات التالية:

1- الرضا عن العمل ومعدل دورانه

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح. فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل وبين معدل الغياب هي علاقة سلبية.

3- الرضا عن العمل والإصابات

إن حوادث العمل والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا¹

¹ بلخيري سهام، عطيش حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية -دراسة حالة جامعة البويرة-، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، الجزائر، 2012، ص ص 6-7.

وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتميزان.

وأكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل: الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المنظمة¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك عوامل كثيرة تؤثر بدورها على الرضا الوظيفي ويمكن تلخيصها في مايلي:

1- الرضا عن الأجر: إن الأجر أي يحصل عليه العامل لا يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط ولكنه يعطي الفرد الشعور بالأمن وتركز إلى المكانة الإجتماعية، وكذلك ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرافان المنظمة لأهميته وكذلك أحيانا يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الإجتماعية من خلال ما يتيح الفرد من تناول المجالات الإجتماعية مع الآخرين، ومنه نجد أن:

2- الأجر: له أهمية كبيرة لدى الفرد وأن الفرد وأن عدالة الأجر) له أهمية كبرى لدى (المدفوع للفرد والذي يقدر به جهوده وعمله في المنظمة يكون عامل هام من عوامل رضا الفرد عن وظيفته التي يشغلها في المنظمة .

3- الرضا عن محتوى العمل: لقد سبق أن تحدثنا عن محتوى كحافز للفرد وذكرنا أن طبيعة العمل محتواه لها تأثير قوي على العاملين وتحفزهم على العمل ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد في عمله، ومن أهم متغيرات محتوى العمل مايلي:²

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 194-196.

أ- درجة تنوع مهام العمل. فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح. ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل. ج- استخدام الفرد لقدرته فكلما أتاح العمل الذي يقوم به الفرد الفرصة له لكي يستخدم قدراته ومهاراته كلما زاد رضاه عن العمل والعكس.

4- الرضا عن فرص الترقى: حيث أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقى والرضا عن العمل. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعال كلما قل رضاه عن العمل، والعكس صحيح. والشك أن تعدد فرص الترقى وإتاحتها أمام العاملين يمثل حافزا قويا لهم على بذل مزيد من الجهد في العمل وتحسين الأداء ويحقق الرضا في النهاية.

5- الرضا عن الإشراف: فكلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومتفهم لسلوكهم وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة، كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالي عن العمل بين المرؤوسين.

6- الرضا عن جماعة العمل: كلما كان هناك تفاعل بين الفرد وبين أفراد الجماعة التي يعمل فيها وكلما كانت هذه الجماعة وسيلة من وسائل إشباعه لحاجاته من خلالها فإن ذلك يزيد من درجة الرضا لدى الفرد والعكس صحيح.

7- الرضا عن ساعات العمل: فكلما أتاحت ساعات للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضا الفرد عن العمل، وذلك بشرط أن تكون منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية.

8- الرضا عن ظروف العمل: ويقصد هنا بظروف العمل بيئة العمل الداخلية من إضاءة وتهوية وحرارة ورطوبة وضوضاء ونظافة. فكلما كانت بيئة العمل مناسبة فإن ذلك يزيد من درجة رضا الفرد عن عمله وكان بمثابة حافز له على زيادة الإنتاجية والعمل الجاد.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 194-196.

المبحث الثالث: عوامل ونظريات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات فهناك من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين، وفي هذا المبحث سنحاول التوجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه ومؤشراته.

المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي: ¹

1- العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب. وتتعدد حاجات الفرد مثل:
- الإحتياجات الفسيولوجية: مثل الهواء، الطعام، المسكن، النوم، وغيرها من الإحتياجات الأخرى.
- الإحتياج الى الأمن والأمان: الحاجة الى العيش في مجتمع آمن بعيد عن المخاطر.
- الإحتياجات الخاصة بالأمان: القبول الإجتماعي التفاعل الإجتماعي الولاء الإجتماعي.
- الإحتياج الى التقدير: الإحساس بالذات والمهارات المكتسبة التقدير والإحترام.
- الإحتياج إلى تحقيق الذات : احتياج جسماني احتياج شعوري احتياج عقلي احتياج نفسي.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع .
- الشعور بإحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة

¹ - عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 14-16.

الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور بإحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمؤسسة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتماؤه للمؤسسة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

2- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة يبرو فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين¹.

¹ - وصال محمد عمارة أحمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مرحلة الأساس بأمدردمان (الريف الجنوبي)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للتعليم والتكنولوجيا، كلية التربية، ص 12.

4- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

5- العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل بالعوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

1-العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

▪ **كفاءة الإشراف المباشر:** فالإشراف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

▪ **الرضا عن العمل نفسه:** أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

▪ **الاندماج مع الزملاء في العمل:** يكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.¹

2-العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 68.

■ توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

■ المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

■ الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الإستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر¹.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

1- المقاييس الموضوعية: ومن المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب والعمل، في التنبؤ بدرجة رضا العاملين على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 14-16.

وترك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمهما أو التحكم فيهما.

أ - الغياب: يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله و بالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للفرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم هو ترك العمل إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ويمكن قياسه كالتالي:

متوسط عدد الأفراد X . مجموع أيام التغيب للأفراد/عدد أيام العمل

- مجموع أيام التغيب للأفراد: هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.

- عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية والرسومية.

- متوسط عدد الأفراد: هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وفي آخرها.

وتستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناءاً على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.¹

ب - ترك العمل: إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشراً لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالة مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة.

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص198

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبئ إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل.

2-المقاييس الذاتية:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)، كما تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم وإستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، ويعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين:

أ - طريقة تقسيم الحاجات:

تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع هرما عاما للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه " ماسلو Maslow والذي يتضمن الحاجات " الفيزيولوجية، حاجات الأمان الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، في تصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي يتيح العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالإستمارة.

ب- طريقة تقسيم الحوافز:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر والمنح وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا وتتمثل هذه المقاييس الذاتية في:

1- الإستمارة: هي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على

معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن أكثر الإستمارات شيوعا نجد:

-الأجندة الوصفية للعمل: (JDI)

والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية والإشراف، الزملاء.

-طريقة قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا: (MSQ)

وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين على جوانب مختلفة من عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه...). وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الذي يهتم بالحاجات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب الأجر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن أنظمة الأجر. ويوفر مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجر¹.

2-المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، ويتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، تكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.

يتأثر الرضا الوظيفي كغيره من المتغيرات بمجموعة عوامل حصرها البعض في متغيرات شخصية تتمثل في احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية وغيرها إضافة إلى عوامل تنظيمية وتتمثل في نظام العوائد، الإشراف، سياسات المنظمة، كما أنه يؤثر على معدل دوران العمل،

¹-عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية الملمختصة، تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة ' الأطفال المعوقين بصرياً ' بمدينة الجلفة (دراسة مسحية) متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور - الجلفة 2013-2014، ص

معدل الغياب، الإصابات، الالتزام الوظيفي، الإنتماء إلى المنظمة، وقياس الرضا الوظيفي بالمؤسسات هناك نوعين من المقاييس ذاتية وموضوعية، ومن أجل تقديم تفسير أوسع لمسببات رضا الأفراد عن أعمالهم أو استيائهم منه تتدخل نظريات الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث؛ والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أولاً- نظريات الحاجة:

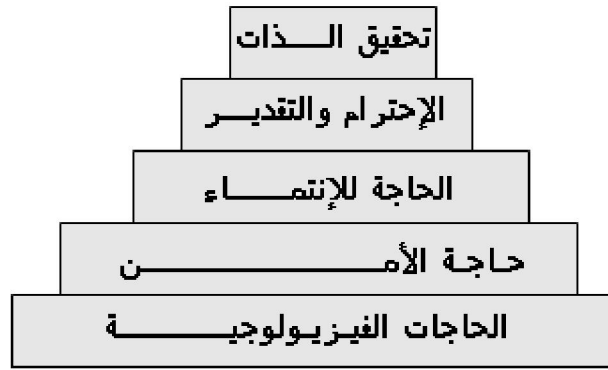
أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على فكرة أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات¹:

¹ - فريد توفيق نصيرات، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009،

أ- نظرية تدرج الحاجات

تأثر أبراهام ماسلو (ABRAHAM Maslou) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 ، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم. والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

الشكل رقم (06): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص116 .

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... إلخ.
- **حاجات الأمن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... إلخ.
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.

- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... إلخ.
 - **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.
- والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما قلّت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

ب -نظرية الدرر (Alderfer theory):

قدم الدرر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات: ¹

- **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
 - **حاجات الارتباط:** وتعبّر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
 - **حاجات النمو:** وتعبّر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.
- وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدرر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص133

2- نظرية الانجاز لمكلياند:

اقترح ماكلياند (David McClelland) إلى أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد لإشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:

- **الحاجة إلى الانجاز:** وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.
 - **الحاجة إلى الانتماء:** وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.
 - **الحاجة إلى السلطة أو النفوذ:** وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث وأشياء وأشخاص وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.¹
- وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرغر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

3- نظرية العاملين لهزبرج (Herzberg's two factor theory).

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

أ- **المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في

¹-أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 224.

المستويات العليا لهم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

- القدرة على انجاز العمل .
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين .
- الحصول على تقدير واحترام الآخرين .
- فرص الترقية والتقدم في العمل .
- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة .

ب- المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي: ¹

- ظروف العمل المادية .
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل .
- العلاقة بين الفرد وزملاؤه .
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها .

وقد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلقت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي، حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من التأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها

¹ - صادق محمد عيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص 294 .

لاقت بعض الانتقادات ومنها . التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه.

أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة.

لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كيفية لحالة الرضا وعدم الرضا.

ثانياً - نظريات المقارنة:

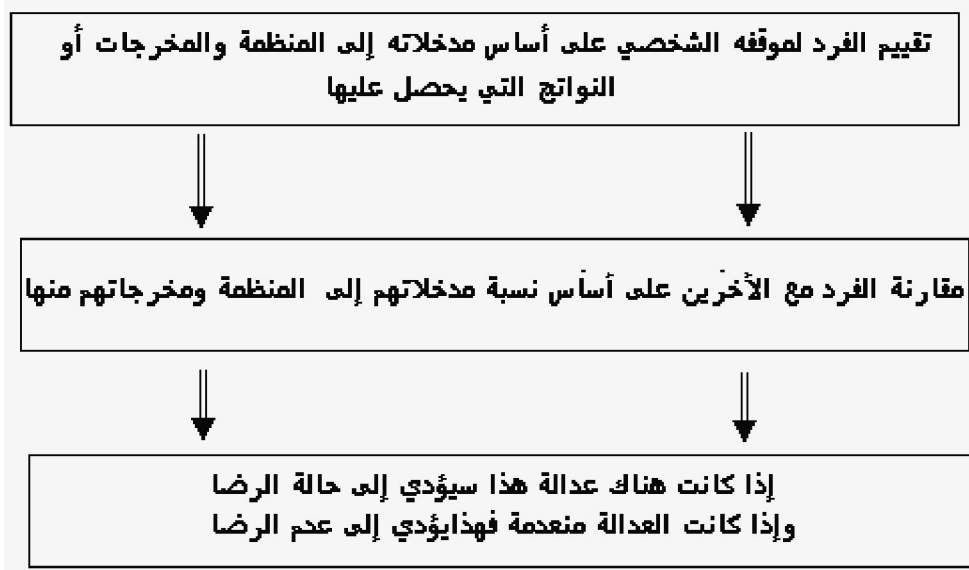
من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي، والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

1- نظرية العدالة (Adams ، 1963)

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهات وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:¹

¹ - نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993، ص15

الشكل رقم (07): خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر: نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993، ص

15

والمدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة وأداء المهام والواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالرواتب والترقية والتقدير... الخ، و يشير أدمز الى أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي :

$$\text{نسبة معينة} = \left(\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} \right) \text{ مقارنة بـ } \left(\frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} \right)$$

ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

يقلل أو يرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.

أن يغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية.

الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل.

2- نظرية التوقع (Vroom 1964) :

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.¹

"وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي:

- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.

- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة): وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

3- نظرية القيمة للوك (Lock):

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 299

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يري أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى الى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له .ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:

$$\text{روك} = (\text{رف } 1) \text{ هـ } 1 + (\text{رف } 2) \text{ هـ } 2 + \dots$$

روك :الرضا الوظيفي الكلي.

(رف): الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

هـ : أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي

أجمع الكثير من الباحثين على أن الرضا العاملين هو مطلب حاسم وأساسي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين للمؤسسة خاصة في مؤسسات الخدمات، حيث يكون التفاعل بين العملاء الخارجيين والعاملين واضحا وبدرجة عالية، والإحتكاك بينهم أكثر .

وأشار (Schneider and Bowen) إلى أن نظرة موظفي الخدمات تجاه المناخ السائد في مؤسساتهم يرتبط بنظرة الزبائن الخارجيين لجودة الخدمة المقدمة، ويحدث ذلك لأن سلوك الموظف وتصرفاته مكشوفة للزبون طالب الخدمة، فعندما يكون الموظف راضي في وظيفته سيصبح مؤهلا ومرتاحا لتقديم الأفضل لهذا الزبون وبالتالي إذا كانت المؤسسة تسعى لإرضاء زبائنهم، وفلسفة التسويق الداخلي مهمة جدا لتحقيق الأثنين: رضا العاملين من جهة ورضا الزبائن عن جودة الخدمة من جهة أخرى.

في هذا الشأن يشير (Berry and Parasuramen ,1992) الى أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تعني التعامل مع العاملين داخل المؤسسة على أنهم عملاء داخليين يهتمون هذه المؤسسة، لذلك عليها تطوير منتجات وخدمات داخلية تحقق احتياجاتهم وترضي رغباتهم وميولهم، وذلك من أجل الفوز بولائهم والتزامهم.

واقترح كل من (Heskett, Jones , Sasser, and Schneider ,1994) من خلال نموذج سلسلة الخدمة - ربح (Service-Profit Chain) أن رضا العاملين يتعلق بجودة الخدمة الداخلية، والتي تمثل سياق العمل الذي يؤثر في رضا الموظف، ويضيف نفس الباحثين أن جودة الخدمة الداخلية تقاس من خلال شعور العاملين تجاه وظائفهم، وزملائهم وشركاتهم، وهي تتعلق أيضا بقدرة موظف الخدمة والصلاحيات الممنوحة لتحقيق قيمة من أجل العملاء الخارجيين.¹

بشكل عام يمكن القول أن مفهوم التسويق الداخلي يعمل على خلق مناخ وظيفي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على إحتياجاتهم، وبذلك يصبحوا راضين ومحفرين لتزويد فعالية أدائهم.

ومن خلال هذا المبحث سوف نبرز علاقة كل بعد من أبعاد التسويق بالرضا الوظيفي.

¹ - سهام موسى الدريالي، مرجع سابق، ص 59.

المطلب الأول: علاقة الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي

بما أن الإتصال الداخلي هو نشر المعلومات داخل المؤسسة، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس إنتمائي كبير ولديهم مسؤولية فهو بعد من أهم عناصر التسويق الداخلي، إذ أنه عامل خلق الفهم والوعي بين الموظفين. يمكن القول بأن الإتصال الداخلي الفعال يؤثر على ثلاث عناصر أساسية هي:

- المعرفة.
- مواقف الأفراد.
- سلوكيات الأفراد.

فبالنسبة للمعرفة، يسمح الإتصال الداخلي بمعرفة متطلبات العميل والخدمات، وكذلك مفاهيم التسويق وفهم الإستراتيجيات. أما فيما يخص مواقف الأفراد فإنه من خلال الإتصال الداخلي الفعال يمكن تطوير مواقف العاملين واتجاهاتهم لتصبح ذات توجه نحو خدمة العملاء، وكذلك تقوية ثقافة المؤسسة. وفيما يخص الجانب السلوكي فهو متعلق بالعنصرين السابقين ويظهر أثره عندما يصبح الأفراد يتصرفون على نحو مسؤول ومستقل في التعامل مع العملاء وفي إدارة التفاعل الداخلي.

وفيما يخص علاقته بالرضا الوظيفي، نجد أن توفر الموظف على المعلومات التي يتطلبها تقديم الخدمة وسهولة الحصول عليها، وكذلك وضوح الأهداف ورسالة المؤسسة بالنسبة له سيزيل عنه الغموض أثناء تأديته لوظيفته، وهذا يريحه أكثر ويؤثر على رضاه تجاه هذه الوظيفة، ويبين رايدبرغ (Rydberg, 2005) أنه بدون اتصالات داخلية فعالة فإن رضا الموظفين سينخفض، وكذلك الأمر بالنسبة لجودة الخدمة للعميل الخارجي.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بالرضا الوظيفي

التدريب ضمن التسويق الداخلي يهدف إلى تطوير العاملين، وتنمية مهاراتهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يريحهم، وكذلك يهدف الى تنمية قيمهم وتوجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء وتحقيق الجودة داخليا وخارجيا، لأن تحقيقها سيعود بالفائدة على المؤسسة وعليهم. بحصولهم على كل ذلك تزداد ثقة العاملين بأنفسهم ويتلاشى الغموض تدريجيا عن ما يحيط

بوظائفهم وهذا يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، ورضاهم أثناء تأدية العمل، وكذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل وزيادة الحوافز المالية، وهذا ما يزيد من الإتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم، وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي.

تؤدي العملية التدريبية الى تزويد الأفراد بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي الى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة، وتحفيزهم على العمل وبجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم لها ويقوي لديهم روح الإنتماء، ما يقلل من احتمال تخليهم عن المؤسسة وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل الذي يعتبر من مؤشرات رضا الفرد من عدمه.¹

كما يمكن أن تعتمد المؤسسة على معدل الغياب من أجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة بالأخص إلى الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، ويرجع سبب تغيبهم بدرجة أولى الى قلة مهاراتهم، ويعبر معدل الغياب عن درجة تكيف وتأقلم الأفراد مع عملهم، وعن درجة رضاهم عن وظيفتهم.

نخلص في الأخير أن للتدريب دور في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ويظهر ذلك في تأثيره على مختلف متغيراته.²

المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

يشار إلى أن الغرض الأساسي من نظام التحفيز والمكافآت هو تحسين أداء الموظفين عندما يمنحون شيئا يعتبرونه ذا قيمة مقابل جهودهم في العمل. والشيء ذو القيمة يمكن أن يحصلوا عليه من خلال وسائل وطرق متعددة صنفها الباحثون الى قسمين:

- مكافآت مادية، - مكافآت معنوية

¹ ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1956، سكيكدة، 2007، ص 214.

² - نفس المرجع السابق، ص 128.

ومن الجدير ذكره هنا في مجال الحوافز والتسويق الداخلي، أهمية إعادة صياغة نظام الحوافز بحيث يتم تخصيص بعض المكافآت والحوافز نحو تشجيع العاملين على أهمية التعاون وإنجاح التبادل الداخلي بين العاملين ليساهم ذلك في بناء علاقات تبادلية صحية تساهم في النهاية في بناء مناخ تسويقي صحي داخليا وخارجيا.

ويبرز الأثر العام في أن التسويق الداخلي يسعى إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتحاول بيعه الى الموظفين، وهذا ما يدفعه لرفع الأداء وزيادة الطموح بالتميز مما ينشأ لديه رضا وظيفي.

المطلب الرابع: علاقة ثقافة الخدمة بالرضا الوظيفي

إن ثقافة الخدمة لأي منظمة من حيث بعض السلوكيات المعتادة بين الإدارة والعاملين كالثقة المتبادلة والتي من شأنها أن تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، أي أن كلما كانت هناك ثقافة خدمة قوية مبنية على ثقة زاد رضاهم وولائهم للمنظمة.

عددت الثقافة من المفاهيم التي لقت الإهتمام الكبير من قبل علماء النفس والأنثولوجيا منذ عشرات السنين، حيث تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم حسب الحقل الذي استخدمت فيها حقل علم النفس، التاريخ أو علوم الوراثة، وحسب تيلر هي كل معتقد يشمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات، الأخلاق، والعادات وأي قدرات أخرى إكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع أما (لوين 1947) فقد عرفها بأنها: "مجموعة من الافتراضات والإعتقادات والقيم، القواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."

وبناء على ما سبق على المنظمات أن تتبنى مفهوم ثقافة الخدمة داخل أسوارها كفلسفة إنسانية في التعامل مع العاملين ومشاركة هؤلاء العاملين في حل مشكلاتهم، وإتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة بشكل عام، وهذا الأمر يعتمد وبشكل واضح على النمط الإداري الذي تتبعه هذه المنظمات في التعامل مع العاملين فعلى سبيل المثال النمط الإداري الذي يركز على مبادئ الصدق والأمانة في التعامل مع العاملين يحثهم ويحفزهم على الثقة المتبادلة بين كلا الطرفين (الإدارة والعاملين) فثقافة الخدمة التي تحتوي قناعة الموظفين بالممارسات العامة، وتلبية رغباتهم

بتوزيع المكافآت، وشغل المناصب حسب التدرج الوظيفي والسماح لهم في المشاركة في إتخاذ القرار من جهة أخرى، من شأنها العمل على إشباع الحاجات والرغبات النفسية والاجتماعية والإقتصادية التي سوف تؤثر بشكل إيجابي وفعال على كسب ثقة العاملين بمنظمتهم وسياستها الإدارية ومن هذا فإن تطبيق ثقافة الخدمة تؤدي الى رضا العاملين.

المطلب الخامس: علاقة فرق العمل بالرضا الوظيفي

تعد فرق العمل قاسما مشتركا في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي تمت دراسة أثارها على العاملين فيها لمعرفة ايجابياتها وسلبياتها.

يرى LOCK أن فرق العمل تعد مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق وإهتماماتهم وإتجاهاتهم وذلك لأن هذا التشابه يؤدي الى تخفيض الإحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط الى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات مهمة لديه تتمثل في الحاجات الإجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى استجابة عالية لمحيط العمل.

وقد وجد (Paul et Gross) في دراسة أجريها على إستخدام فرق العمل في برامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة- سان ديغو- بكاليفورنيا أن إستخدام فرق عمل أدى الى ارتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق.

كما يمكن زيادة دافعية العاملين للعمل وبالتالي تحقيق رضاهم وذلك من خلال:

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الإستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في إتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يزيد همة الفريق.

- وضع قواعد السلوك والتصرف بإعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الإعتراف بالأداء المرتفع ومكافاته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه الى تحسين الأداء.

وكحوصلة لما تضمنه المبحث الثالث أن للتسويق الداخلي دور كبير في تحسين رضا العاملين من خلال تأثير كل بعد من أبعاده وهي: (الإتصال الداخلي، ثقافة الخدمة، فرق العمل، التدريب، التحفيز) في زيادة درجات الرضا لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي، حيث تبين أن التسويق الداخلي أحد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين مستوياته لدى الموظفين ومما يدل على ذلك هو أن التوجهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة، أو على أساس المقارنة والتبادل، والتسويق الداخلي يسعى إلى الكشف عن تلك الحاجات وتلبيتها من خلال إقامة التبادل بين الموظفين والمنظمة بما يحقق أهداف الجميع.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعءما تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار المفاهيمي لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي سنقوم في هذا الفصل التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة لتوضيح دور التسويق الداخلي بأبعاده (الإتصال الداخلي، التدريب والتحفيز وثقافة الخدمة، فرق العمل) في تحسين الرضا الوظيفي وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طوّلقة"

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: تحليل المقابلة وتحليل نتائج إختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة"

سنستعرض فيه جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة بدءا بالتعريف بها وتصنيفها حسب التصنيف الوزاري الصحي ثم التعرف على مهامها ومجلس إدارتها والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "

الفرع الأول: تعريف وتصنيف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "

أولا- تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة محل الدراسة على انها مؤسسة عمومية للصحة الجوارية، وهي أكبر مؤسسة للصحة الجوارية في ولاية بسكرة تأسست سنة 2008 بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/7 المؤرخ في: 2007/05/19 والذي يحدد تنظيم سير المؤسسات العمومية الإستشفائية والجوارية.

ثانيا- تصنيف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة":

تصنف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة في الصنف (أ) حسب القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في: 21 صفر عام 1933 هجري الموافق ل: 15 جانفي سنة 2012، الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها .

الفرع الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة "

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة في

التالي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارية.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

الفرع الثالث: مجلس إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "

يسير كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويضم ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ببسكرة

- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ممثل عن لإدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الإجتماعية.
- ممثل عن هيئات الضمان الإجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظرائه.
- ممثل عن المستخدمين الشبه طبيين ينتخبه نظرائه.
- ممثل عن جمعيات مترفقي الصحة.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تتكون المؤسسة من المديرية العامة ويندرج تحتها أربعة مديريات فرعية وتتضمن كل مديرية مكاتب.

أولاً: المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتتضمن مكتبين وهما كالآتي:

- ❖ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- ❖ مكتب التكوين.

ثانياً: المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتتضمن ثلاثة مكاتب تتمثل فيما يلي:

- ❖ مكتب المزانة.
- ❖ مكتب الهيئات العمومية.
- ❖ مكتب الوسائل العامة.

ثالثاً: المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية: وتتضمن مكتبين هما كالآتي:

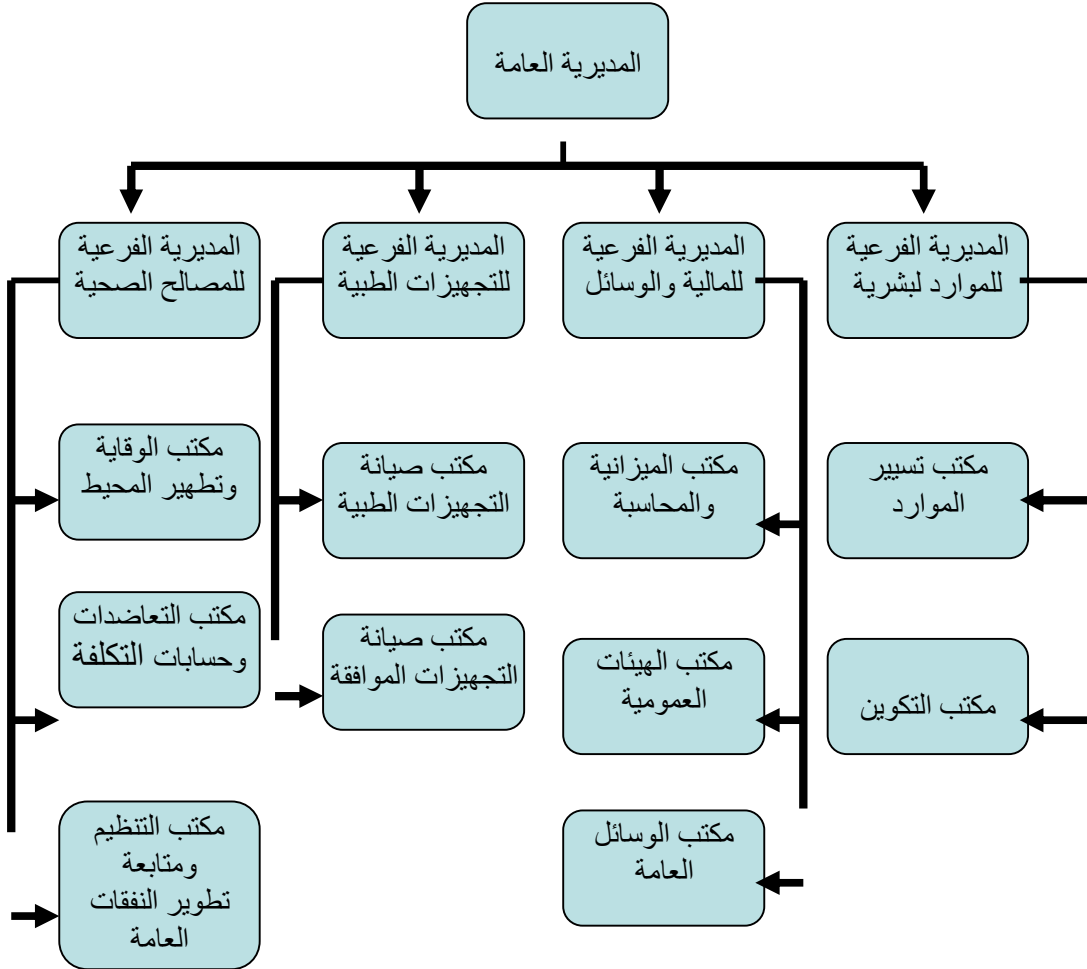
- ❖ مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- ❖ مكتب صيانة التجهيزات الموافقة.

رابعاً: المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتتضمن ثلاث مكاتب تتمثل فيما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوالة ببسكرة

- ❖ مكتب الوقاية وتطهير المحيط.
- ❖ مكتب التعاضدات وحسابات التكلفة.
- ❖ مكتب التنظيم ومتابعة تطوير النفقات العامة.

الشكل (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طوالة "



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتعرف في هذا المبحث على منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعلى عينة الدراسة المختارة، ونتعرف كذلك على أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها مما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول الى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها.

فالمبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة.

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، ولإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة واعتمدنا في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي والتحليل الكيفي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الإهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، بالنسبة لبحثنا هذا يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوالة.

ثانياً: عينة الدراسة:

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة" وفي بحثنا هذا ونظراً للظروف الصحية التي تشهدها بلادنا والعالم ككل من انتشار وباء

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة ببسكرة

كورونا فقد اكتفينا بأخذ بموظف واحد كعينة من مجتمع الدراسة الذي يمثل موظفي المستشفى وكونه يشغل منصب رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة وذلك لإجراء المقابلة معه نظرا لانتشار مرض كورونا (كوفيد 19) .

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات

إن أدوات الدراسة في البحث العلمي لها دور حيوي وفَعّال، ويتمثل ذلك في كون الباحث العلمي يلزمه وسيلة من أجل جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بإشكالية البحث، والهدف هو دراسة المشكلة أو الظاهرة التي يتضمنها البحث بداية من وضع أسئلة البحث أو فرضياته وصولاً إلى النتائج العامة للبحث، وتتعدد أدوات الدراسة، واستخدام أي منها يكون وفقاً لطبيعة البحث، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على تقنية المقابلة كإحدى الأدوات المهمة التي تستخدم على نطاق واسع في الأبحاث ذات الصلة بالعلوم الاجتماعية أو الإنسانية على وجه الخصوص، والتي تتناسب وطبيعة موضوع دراستنا من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة

سنتناول في هذا المطلب أداة جمع البيانات التي قمنا باستخدامها في هاته الدراسة وهي المقابلة، من حيث تعريفها، أهميتها وأهدافها ثم أنواعها، ثم مزاياها وعيوبها.

أولاً - تعريف المقابلة:

عرف الباحث بنجهام (Bingham) المقابلة بأنها: "محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها".¹

وهي وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث (المستجيب)، وهذا الحوار يكون منظماً بحيث يكون الباحث في أغلب الأحيان مزوداً بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة، يتضمن نقاط محددة تقود عملية إجراء المقابلة.

كما يعرفها ماكوبي بأنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته".

¹ - نويجي احمد شريف، دور الدعم الفلاحي في تنمية صادرات التمور (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية بسكرة)، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص 71.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوالة بسكرة

ويعرفها **معن خليل عمر** بأنها: " عملية سبر غور حياة فرد غير معروف للباحث، بواسطة تحفيز وتذكير ذاكرة المبحوث حول المعلومات التي ترجع إلى الماضي أو فيما يتعلق بحياته الشخصية أو محيطه الاجتماعي عن طريق طرح أسئلة تمهيدية للأسئلة الرئيسية المتعلقة بشكل مباشر بحياة وآراء ومواقف وقيم المبحوث، وتحدث هذه العملية وجها لوجه وتكون إجاباتهم بشكل شفوي دون إلزام رسمي أو غير رسمي".¹

هو لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، وأفراد العينة التي يراها مناسبة من وجهة نظره؛ للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، ويتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط، وتعد طريقة المقابلة من أكثر أدوات الدراسة صدقاً.

وكخلاصة يمكن تعريف المقابلة بأنها: " حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخص (باحث) ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى، ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي".

أما **المقابلة العلمية** التي نحن بصدد الحديث عنها فهي أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من إجابة تساؤلات البحث أو اختبار فروضة، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث.²

ثانياً- أهمية وأهداف وخصائص المقابلة:

1- أهمية المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم طرق جمع المعلومات والبيانات وأكثرها صدقاً، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا مالا يستطيع الوصول إليه إلا من خلال الاستمارة .

¹ - نفس المرجع السابق.

² -دهيمي زينب، **إشكالية تطبيق المقابلة في العلوم الاجتماعية**. دراسة ميدانية في قسم علم الاجتماع على بعض طلبة الماجستير جامعة الجزائر"، جامعة بسكرة، ص 16.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوفاً ببسكرة

كما تبرز أهمية المقابلة فيما يأتي:

- تعتبر عملية تتيح الفرصة للمستجيب للتعبير الحر عن الآراء والأفكار والمعلومات.
- تتحول من أداة إتصال ووسيلة التقاء إلى تجربة عملية.
- تعتبر المقابلة مصدراً كبيراً للبيانات والمعلومات فضلاً عن كونها أداة للتعبير والتوعية والتفاعل الديناميكي.
- تختلف أهداف المقابلة باختلاف الغاية التي تستهدف المقابلة إلى تحقيقها في نهاية المطاف، ويتضح ذلك من الأنواع المختلفة للمقابلة فلكل نوع هدفه وغرضه المحدد وغايات يحاول المقابلون الوصول إليه.

2/ أهداف المقابلة:

تختلف أهداف المقابلة وتتنوع، وكذلك تتعدد وظائفها وتتشعب لتكون منها الأهداف والوظائف التشخيصية والعلاجية وغيرهما فمن المقابلات ما يهدف إلى زيادة تبصير الباحث بالمشكلة التي يتصدى لدراستها، حيث تعرفه على جوانب جديدة لبحثه أو تعرفه على الفروض والاستجابات البديلة لعناصر البحث، بغض النظر عن نوعية البحوث المرادة.

وهناك هدفاً آخر للمقابلة وهو: "إتاحة الفرصة أمام المقابل بتشكيل الجو الاجتماعي الذي يسمح بمعالجة بعض الضغوط الاجتماعية لدى المبحوث مما يسهل إمكانية الحصول على معلومات صريحة منه.

3/ خصائص المقابلة: للمقابلة عدد من الخصائص تتمثل في الآتي:

- أنها تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث بحيث يلاحظ الباحث فيها ما يطرأ على المبحوث من تغيرات وانفعالات.
- تتم المقابلة بين شخصين هما القائم بالمقابلة والمبحوث في موقف واحد.
- يكون للمقابلة هدف واضح ومحدد وموجه نحو غرض معين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوالة بسكرة

ثالثاً- أنواع المقابلة: تنقسم المقابلة إلى أنواع حسب عدة إعتبارات وهي:¹

تنوعت تقسيمات وتصنيفات المقابلة، وربما يعود السبب في هذا التنوع والتعدد إلى تنوع الأهداف والغايات من إجراءاتها فالمقابلات تختلف في أغراضها وطبيعتها ومداها. وفيما يلي نرد تقسيمات أنواع المقابلات.

1/ من حيث عدد العملاء أو المقابلين المستجيبين:

يمكن تقسيم المقابلة إلى نوعين رئيسيين هما:

أ-المقابلة الفردية: التي تتم بين الباحث والمفحوص (المستجيب) وتعتبر أكثر الأنواع شيوعاً لأنها تتم بين المقابل والمستجيب.

ب- المقابلة الجماعية: وتتم بين الباحث وعدد من الأفراد في مكان واحد ووقت واحد من أجل الحصول على معلومات أوفر في أقصر وقت وأقل جهد وغالباً يستخدم هذا النوع من المقابلات لإعطاء المعلومات أكثر مما يستخدم لجمعها.

2/ وفقاً لنوع الأسئلة التي تطرح فيها ودرجة الحرية التي تعطى للمستجيب في إجاباته:

يمكن تقسيم المقابلة إلى ثلاث أنواع:

أ- المقابلة المقفلة المغلقة **Structured**: وهي المقابلة التي تطرح فيها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة ومحددة، ولا تقسح مجال للشرح المطول، وإنما يطرح السؤال وتسجل الإجابة التي يقررها المستجيب.

ب- المقابلة المفتوحة: **Unstructured**: وهي المقابلة التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، وفيها يعطي المستجيب الحرية في أن يتكلم دون محددات للزمن أو للأسلوب وهذه عرضة للتحيز وتستدعي كلاماً ليس ذا صلة بالموضوع.

ت- المقابلة المقفلة المفتوحة: وهي التي تكون الأسئلة فيها مزيجاً من النوعين السابقين (مقفلة ومفتوحة). وفيها تعطي الحرية للمقابل بطرح السؤال بصيغة أخرى والطلب من المستجيب لمزيد من التوضيح.

3/ من حيث غرض المقابلة في الميدان الإكلينيكي:

¹- نفس المرجع السابق، ص 17.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ببسكرة

يمكن تقسيم المقابلة من حيث غرض المقابلة في الميدان الإكلينيكي إلى ستة أنواع رئيسية

هي:

أ- مقابلة الإلتحاق بالعلاج أو المؤسسة.

ب- مقابلة الفرز والتشخيص المبدئي.

ت- مقابلة البحث الاجتماعي والشخصي للحالة.

ث- مقابلة ما قبل وما بعد الاختبارات النفسية.

ج- المقابلة الممهدة للعلاج النفسي.

ح- المقابلة مع أقرباء المريض وأصدقائه.

4/ من حيث الغرض من المقابلة في ميدان التفاعلات الاجتماعية السوية:

أ- المقابلة الاستطلاعية (المسحية): يستعمل هذا النوع من المقابلات للحصول على معلومات من أشخاص يعتبرون حجة في حقولهم أو ممثلين لمجموعاتهم والتي يرغب الباحث الحصول على بيانات بشأنهم.

ب- المقابلة التشخيصية: وتستعمل لفهم مشكلة ما وأسباب نشوئها، وأبعادها الحالية، ومدى خطورتها على العميل تمهيداً لتحديد الأسباب ووضع خطة للعلاج.¹

ت- المقابلة العلاجية: وهذا النوع يهدف بشكل رئيسي إلى القضاء على أسباب المشكلة والعمل على جعل الشخص الذي تجري معه المقابلة يشعر بالاستقرار النفسي.

ث- المقابلة الاستشارية: يستعمل هذا النوع من المقابلات لتمكين الشخص الذي تجري معه المقابلة وبمشاركة الباحث على تفهم مشاكله الشخصية والمتعلقة بالعمل بشكل أفضل والعمل على حل تلك المشاكل.

5/- من حيث طبيعة الأسئلة: يمكن تقسيم المقابلة إلى ما يلي:

أ- المقابلة الحرة: التي تطرح فيها أسئلة غير محددة الإجابة.

ب- المقابلة المقتنة: وهي المقابلة التي تطرح فيها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة ومحددة.

ت- المقابلة غير المقتنة: ويتصف هذا النوع من المقابلات بالمرونة والحرية بحيث تتيح للمفحوص التعبير عن نفسه بصورة تلقائية.

¹ - دهمي زينب، مرجع سبق ذكره ص 17.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوالة ببسكرة

ث- المقابلة البؤرية: حيث تكون الوظيفة الأساسية للباحث هو تركيز الاهتمام على خبرة معينة صادفها الفرد وعلى آثار هذه الخبرة.

ج- المقابلة غير الموجهة: حيث يكون المفحوص أكثر حرية في التعبير عن مشاعره ودوافع سلوكه بدون توجيه معين من الباحث.

6/- حسب طول المقابلة ومداهها: تقسم إلى:

أ- المقابلة القصيرة.

ب- المقابلة الطويلة.

ت- المقابلة لمرة واحدة.

ث- المقابلة المتكررة.

رابعاً- مزايا وعيوب المقابلة: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- مزايا المقابلة: تمتاز المقابلة كوسيلة لجمع البيانات بمزايا عدة أهمها:

- ارتفاع نسبة الردود بالمقارنة مع الإستبيان، أو المرونة وقابلية توضيح الأسئلة للمستجيب.

- تعتبر وسيلة لجمع البيانات عن عوامل شخصية أو ظواهر أو إنفعالات خاصة بالمستجيب.

- هي وسيلة ممكنة التطبيق في المجتمعات الأمية أو مجتمعات الأطفال عكس الإستبيان.

- يمكن إستخدامها مع طريقة الملاحظة للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها.

- من أبرز إيجابيات المقابلة أنه يمكن أن يستخدمها الباحث العلمي مع أفراد العينة من غير المتعلمين.¹

- تسهم المقابلة في التعرف على الانطباعات الخاصة بالمبحوثين وتدوينها برفقة إجابات الأسئلة؛ من أجل التأكد من مدى صدقهم، ومن العوامل المساعدة في ذلك خبرة الباحث العلمي وفراسته.

- إمكانية تعرف المبحوثين على المقصد من الأسئلة، وهي ما قد لا توفره أدوات الدراسة الأخرى كالإستبيان والاختبارات.

¹ - نويجي احمد شريف، مرجع سابق، ص 72.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوالة بسكرة

- تعتبر أداة المقابلة مثالية في التعرف على الظروف الشخصية والبيئية التي تتعلق بالمبحوثين.
- يمكن القيام بتلك الطريقة في الوقت الذي يحدده الباحث العلمي دون معوق في ذلك.
- بنسبة كبيرة يحصل الباحث على البيانات المطلوبة على عكس الاستبيانات والاختبارات.

2- عيوب المقابلة:

- تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من الباحث إذا كان عدد الأفراد المستجوبين للدراسة كبير ومدة المقابلة طويلة.
- صعوبة الوصول إلى بعض الأفراد ومقابلتهم شخصيا إما بسبب مركزهم أو بسبب مخاطر إجراء المقابلة.
- تتأثر المقابلة بالحالة النفسية للباحث والمبحوث
- عدم مصداقية المبحوث أحيانا بهدف الظهور بشكل لائق أمام الباحث.
- نجاحها يعتمد على رغبة المستجوب بالحديث.
- من أبرز سلبيات المقابلة أنها تعتمد على رغبة المبحوثين في التعاون مع الباحث العلمي، وفي حالة رفضهم أو عزوفهم عن الإجابة بشكل صحيح فإن ذلك سوف يؤثر على مدى إيجابية البيانات التي يقوم بجمعها الباحث العلمي.
- تعتبر المقابلة من أدوات البحث العلمي المكلفة مادياً، وخاصة في ظل وجود مجموعة المبحوثين في بلد بعيد عن محل إقامة الباحث العلمي، مما يتطلب الانتقال وإنفاق كثير من الأموال.
- من عيوب المقابل أنها تتطلب وقتاً زمنياً كبيراً؛ من أجل الحصول على معلومات من أحد الأفراد، ويزداد الأمر صعوبة في ظل وجود عينة كبيرة من المبحوثين.
- تتطلب المقابلة مهارات وقدرات خاصة ينبغي أن توجد لدى الباحث العلمي؛ من أجل محاوره المفحوصين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة ببسكرة

– من سلبيات المقابلة صعوبة تبويب وتحليل البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي، على عكس الاستبيان أو الاختبارات.

خامسا- خطوات إجراء المقابلة:

- **الخطوة الأولى:** أولى خطوات إجراء المقابلة تتمثل في حصر الأفراد أو المبحوثين المزمع إجراء المقابلة معهم، وكلما كان العدد قليلاً كان ذلك أفضل في الحصول على نتائج إيجابية، ويجب أن تمثل عينة المقابلة المشكلة العلمية المراد دراستها؛ لذا يشترط انتقاء عينة الأفراد بعناية لتحقيق المستهدف.
- **الخطوة الثانية:** يقوم الباحث العلمي بوضع أسئلة المقابلة، ودراستها بعناية فائقة؛ من أجل التأكد من مدى فاعليتها في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمين للحصول على نتائج ذات دلالات رقمية أو وصفية، ومن المفضل إجراء اختبار لأسئلة المقابلة على فردين أو أكثر؛ من أجل التعرف على جدوى الأسئلة، ومدى تفهم المفحوصين لها، كما أن الاختبار مهم من أجل تصحيح المسار في حالة وجود سلبيات مؤثرة.
- **الخطوة الثالثة:** يتم اختيار توقيت ومكان المقابلة وإبلاغ الأفراد بذلك، مع شرح أهمية المقابلة في حل الإشكالية العلمية التي يدرسها الباحث، لضمان اهتمام المبحوثين بالإجابة بصورة نموذجية.
- **الخطوة الرابعة:** إجراء المقابلة على إجمالي العينة المختارة، مع وضع جدول زمني من أجل تحديد المقابلات التي سوف يتم إجراؤها في اليوم، مع الاهتمام بالتدوين اليومي بعد الانتهاء من المقابلات، كما يمكن أن يسهل الباحث على نفسه بدلاً من التدوين الكتابي بأن يقوم بتسجيل المقابلات بأي وسيلة.¹

¹ – موقع انترنت- <https://www.mobt3ath.com/dets.php?page=> تاريخ 2020/09/25 على الساعة:

المبحث الثاني: تحليل المقابلة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

بعدا تعرفنا على التسويق الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي نظريا من خلال التطرق الى علاقة كل من أبعاد الخمسة (الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، فرق العمل، وثقافة الخدمة) والدور الذي يلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي، سنقوم باسقاط ما تطرقنا اليه على المؤسسة محل الدراسة، ونتعرف بذلك على ما اذا كان للتسويق الداخلي دور في تحسين الرضا الوظيفي أم لا، وسنتطرق في هذا المبحث الى مطلبين: حيث المطلب الأول: تحليل المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طوّلقة" ثم القيام بتحليل نتائج المقابلة اختبار الفرضيات في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تحليل المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً- بعد الإتصال الداخلي:

بينت نتائج تحليل المقابلة حول بعد الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة ما يلي:

أكد لنا رئيس المصلحة انه لا توجد اية صعوبة في الإتصال بمدير المؤسسة كما أن هناك تواصل دائم فيما بين الزملاء سواء في نفس المصلحة أو مع باقي المصالح وأن التعليمات والتوجيهات يتم تلقينها بواسطة وسائل اتصال كتابية كالمذكرات والرسائل وغالبا ما تكون عن طريق الهاتف، كما أن هناك سهولة وسرعة في انتقال المعلومات الخاصة بالتنظيم وتخطيط المهنة ما يسهل اداء المهام بدقة فكل موظف يدرك بوضوح رسالة المؤسسة واهدافها ويعمل على تحقيقها، وعن سؤاله عن مدى السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أكد لنا ان مدير المؤسسة يقوم بالتشاور والتحاوّر مع موظفيه والسماح لهم بإبداء رأيهم بحيث كل مصلحة وطبيعة وظيفتها، وأشار لنا أن يشعر برضا عن وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومة دون تعقيدات ولا عراقيل ادارية. فبالتالي تسعى المؤسسة على تشجيع الإتصال الداخلي من خلال إهتمامها بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة، وهذا ما يسهل على الموظف تأدية مهامه بأريحية، فالمؤسسة اذن تشجع الإتصال الداخلي الفعال لما له من اهمية في توجه نحو خدمة وتحسن من شعور الموظف بالرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة ببسكرة

ثانيا- بعد التحفيز:

بينت المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة. بخصوص بعد التحفيز، حيث أكد لنا أن الإدارة تقدر جهود الموظف وانجازاته في العمل، فتقوم بمنحه حوافز معنوية كالترقية في المنصب، وعند سؤالنا له عن ما إذا كان استفاد من فرص ترقية أجاّب بنعم، حيث ترقى الى منصب مدير فرعي للموارد البشرية نتيجة كفاءته في عمله وهو بذلك راض عن نظام الترقية بالمؤسسة ويرى أنه يتميز بالعدالة والموضوعية، وعن المكافآت المالية اجاّب أن المؤسسة لا تمنحها حتى وان قام الموظف بجهّد إضافي أو اجتهاد في عمله فهو بذلك لا يشعر انه مكافأ على اخلاصه والتزامه في العمل، سوى مردودية الأداء التي يتقاضاه كباقي الموظفين، والتي تحدد بناء على تقييم المدير بإعطاء نقطة تقابل بمبلغ مالي معين، وعن الراتب الذي يتقاضاه أجاّب انه لا يتناسب والجهّد الذي يبذله وأنه لا توجد مساواة في رواتب الوظائف المتشابهة فهو بالتالي غير راض لأن الراتب يبقى ثابت محدد من طرف الوزارة لا يتغير إلا في حالة حصول الموظف على الترقية. وعموما فالمؤسسة تفتقر الى نظام حوافز فعال دافعا لتحقيق رضى وظيفي.

ثالثا - بعد التدريب:

ومن خلال المقابلة التي اجريناها مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة بخصوص بعد التدريب تبين لنا أن المؤسسة تقوم بتوفير التدريب لموظفيها بما يخدم طبيعة وظيفتهم فقطاع الصحة يشهد تطور في البرامج المستخدمة ورقمنتها وتحديث لتقنيات ووسائل التكنولوجيا واجهزة حديثة تتطلب من الموظف الخضوع لدورات تكوينية لتنمية مهاراته وتساعد على مباشرة مهامه بسهولة وبدقة، لذا فالمؤسسة تراعي الاحتياجات التدريبية لكل موظف حسب اختصاصه ومسؤولياته وصلاحياته وتسعى لتوفير الوسائل لتوفيرها لأن ذلك يزيد من المعارف والمهارات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي الى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة، وتحفيزهم على العمل وجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم لها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة ببسكرة

كما يساهم في زيادة الإنفتاح والإتصالات مع البيئة الخارجية، فتقوم الإدارة بإعطاء فرص متكافئة لتدريب جميع الموظفين وتحديد نوع التدريب الذي يناسب طموحاته كما ادارة المستشفى تشجع على تبادل الخبرات مع الزملاء لإزالة المشاكل أو الصعوبات التي قد يواجهها الموظف في عمله فالموظف الذي تلقى ترقية يحتاج ايضا الى برامج تدريبية فالتدريب هو حق من حقوق الموظف تؤدي العملية التدريبية الى تزويد الأفراد بمختلف المعارف والمعلومات

رابعا- بعد فرق العمل:

من خلال المقابلة التي اجريناها مع رئيس المصلحة الذي صرح لنا أن المؤسسة تشجع على زيادة روح التعاون بين العاملين وأنها تشجع ايضا على العمل الجماعي والعمل في فريق لما له من أهمية في رفع مستوى الأداء وزيادة دافعية العاملين للعمل. وبالتالي تحقيق رضاهم كما ذكر أيضا لا يواجه أية صعوبة في العمل مع فريق بل أنه على العكس يشعر بالإرتياح في العمل في بيئة تسودها روح التعاون والتشاور. الا ان صور فرق العمل في المؤسسة لا تبدو واضحة بالشكل الذي يحقق الرضا وبالتالي المؤسسة لا تبدي اهتماما لفرق العمل الامر الذي قد يقلل من مستوى الاداء ومن دافعية العاملين باعتبار ان العمل في فريق يشعر الفرد بمزيد من التقدير والإحترام.

خامسا - بعد ثقافة الخدمة:

بينت نتائج المقابلة حول بعد ثقافة الخدمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوّلقة ومن خلال سؤالنا هل تتمتعون بالحرية في تأدية مهامكم حيث اجاب بنعم في حدود صلاحياتنا وأن إي قرار نتخذه نقوم بإعلام مدير المؤسسة بذلك، ما يشعرا دائما بالراحة والطمأنينة في أداء مهامنا فإخذ المدير وجهات نظرنا حول موضوع أو مشكلة تواجه الأمر، الذي يجعلني وزملائي مستعدين لبذل مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عملنا. كما أننا على اطلاع بالأهداف المراد من المؤسسة تحقيقها والوصول اليها عن طريق الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة والتي يتم من خلالها طرح اقتراحات بخصوص مستجدات العمل أو المشكلات التي قد تواجه المؤسسة ويتم من خلالها اشراك الموظفين فيها فالمؤسسة اذن تعمل على أسلوب الحوار والتشاور مع الموظف واعطائه الأولوية في الإهتمام ما يؤثر ايجابا عليه ويشعره بوجود قيمة له ومن ثم شعوره بالرضى عن العمل بالمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوفاً ببسكرة

سادسا - بعد الرضا الوظيفي:

حيث عبر لنا الموظف عن عدم رضاه عن الراتب الذي يتقاضاه، بحيث أنه لا يتناسب مع ما يبذله من مجهودات وأنه مهما حققت من تميز في الأداء فهذا لن يجعلك تنال مكافآت تشجيعية فالمؤسسة اذن فنظام الأجور والمزايا الإضافية لديها غير عادل، وعن سؤالنا له عن مدى توفر بيئة عمل مادية مناسبة أجاب أنه يعمل في بيئة عمل تفتقر لظروف الأمن والسلامة نظرا لقدم البناية واهترائها وقد رفع عدة تقارير للجهات الوصية بشأن وضعية المبنى لكن دون جدوى ما جعله وزملائه يعملون في ظروف غير مريحة، وعن مدى توزيع أعباء العمل بين الموظفين أجاب أنه توجد عدالة في ذلك، وأن هناك وضوح في الأهداف والمهام الموكلة له كما أن هناك تعاون وتشاور دائمين بين موظفي المؤسسة، وفي حالة ما اذا كان في مصلحة ضغط في العمل يقرر مدير المؤسسة توجيه بعض الموظفين من المصالح الأخرى إليها من أجل تسريع وتيرة العمل وبالتالي يسود المؤسسة روح التعاون والتشاور فيما بينهم وترابطهم علاقات ودية غير رسمية، وعن مدى توافق متطلبات الوظيفة مع ميوله ومؤهلاته أجاب أنه حصل على ترقية في منصبه وأنه يسعى دائما لتطوير قدراته وزيادة مؤهلاته، كما أشار أن مدير المؤسسة يمنح له الحرية والصلاحيات الكافية في تحديد وتيرة وتنظيم العمل في المصلحة التي يشرف عليها ولكن تحت علمه ودرايته. أما فيما يخص إجراءات الترقية فقد أبدى رضاه وتقبله لها وعلى العموم هناك شعور بالرضا في المؤسسة النسبي فالرضا الوظيفي في المؤسسة محقق لكن ليس بدرجة كبيرة وهذا راجع الى لعدم ادراك المعنى الحقيقي لمصطلح التسويق الداخلي والعمل به.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

(الفرضية الأولى) العامة: على ضوء نتائج التحليل السابق يمكن اختبار الفرضية العامة، والتي تقول بأنه يوجد دور للتسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

حيث تبين أنه من خلال المقابلة التي اجريناها مع رئيس مصلحة المستخدمين ان هناك مستوى من ممارسة التسويق الداخلي مقبولة وبناء عليه نقبل الفرضية العامة ولكن بتحفظ، أي القول أنه توجد ممارسة لأنشطة التسويق الداخلي، ولكنها ممارسة ضمنية وغير واعية لطبيعة مفهوم التسويق الداخلي. وبناء على ما سبق تم تأكيد الفرضية الأولى.

1. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه هناك دور للإتصال الداخلي في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

حيث وجد أن المؤسسة تهتم بالإتصال الداخلي وتولييه اهتماما كبير من خلال حرصها على توفير مختلف الوسائل الإتصالية التي من شأنها أن تسهل من نقل التعليمات والأوامر وكذا المعلومات والبيانات بين مصالح المؤسسة في الوقت المناسب والشكل الصحيح، اي ان المؤسسة تسهر على عملية التواصل ما يحقق رضا موظفيها . وبناء على ما سبق تم تأكيد الفرضية الأولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه هناك دور لثقافة الخدمة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

بينت نتائج المقابلة أن المؤسسة تهتم بالتعاملات المباشرة مع الموظفين وتولي لهم اهمية وقيمة حرصا منها على توفير الطمأنينة والراحة النفسية، فهي بذلك توفر جو أسري ما يحقق للموظفين الرضى عن عملهم وعن المؤسسة بشكل عام. وبناء على ما سبق تم تأكيد الفرضية الثانية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه هناك دور للتدريب في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طوالة ببسكرة

بينت نتائج المقابلة أن المؤسسة تهتم بتوفير التدريب اللازم الذي يحتاج اليه الموظف حسب طبيعة وظيفته فلا تكتفي بتوفير الدورات التدريبية والتكوينية فقط بل ايضا مشاركة موظفيها في الايام الدراسية حرصا منها على اكتساب الموظف المهارات والتقنيات الحديثة في مجال عمله، وهو ما يزيد ويحسن من الرضى الوظيفي لديه.
وبناء على ما سبق تم تأكيد الفرضية الثالثة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه هناك دور للتحفيز في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

بينت نتائج المقابلة أن المؤسسة لا تملك نظام للحوافز والمكافآت في المقابل لديها نظام للترقية يتميز في نظر الموظف بالعدالة لذلك يتم التأثير عليهم ويحقق رضاهم.
وبناء على ما سبق تم تأكيد الفرضية الرابعة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه هناك دور لفرق العمل في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

بينت نتائج المقابلة أن المؤسسة توجه الإهتمام نحو تكوين فرق عمل لأن العمل بروح الفريق يحقق التعاون والتشاور بين الزملاء في العمل ويدفع بالموظف للشعور بالتقدير والاحترام ومن ثمة تحقيق الرضا الوظيفي لديه.

وبناء على ما سبق تم تأكيد الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية والتي تم تخصيصها على حالة من المؤسسات الخدمية وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة وذلك بهدف التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأهم ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل هو أن التسويق الداخلي كمصطلح لا يزال غامض في المؤسسة لكونه مصطلح جديد ومعقد نوعا ما، رغم وجود نوعا من ممارسة ضمنية له من خلال الإهتمام ببعض أبعاده كالإتصال الداخلي والتدريب ثم يأتي التحفيز وفرق العمل وثقافة الخدمة، والتي تحقق رضى وظيفي، فيمكن للمؤسسة ان تحقق التسويق الداخلي اذا ما توفرت لديها إرادة حقيقية في الإهتمام بالعنصر البشري بالتركيز على الجانب الإنساني فيه واعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية اذا ما حصل على مستوى الرضا المطلوب.

الختامة

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي باعتبار أن المفهومين لهما أهمية استراتيجية من أجل بقاء وتطور المنظمة في ظل التطورات الاقتصادية، كما يعتبر المورد البشري الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها ومن أجل المحافظة عليه والإستفادة من كفاءته يجب توفير الظروف الملائمة لحصوله على الرضا الوظيفي، وباعتبار هذا الأخير متغير تابع لمجموعة من المتغيرات والتي حصرناها في بحثنا هذا في التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (الإتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، فرق العمل، ثقافة الخدمة) يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي مؤسسة ناتج عن مستوى تبنيتها للتسويق الداخلي فلقد أصبح نجاح وفعالية المنظمة مرتبط بنجاح سياساتها التسويقية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد حاولنا إثبات ذلك من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

ولقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا المنهج الوصفي واستخدام أداة المقابلة، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وتمكنا من تحليل وتفسير اجابات الموظف الذي تمت مقابلته وهو رئيس مصلحة المستخدمين لنتوصل في الأخير الى مجموعة من النتائج والإقتراحات والتوصيات .

أولا: النتائج: وتتمثل في نتائج نظرية وأخرى تطبيقية

- النتائج النظرية: أبرزها

- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات الى تجسيدها على أرض الواقع نظرا لإرتباطه بأهم مورد لديها المتمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها وتميزها.
- يمكن للتسويق الداخلي من الإتصال الفعال والتعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها الى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير المنظمة من جهة ويعمل على رضاهم من جهة أخرى.
- يمكن للتسويق الداخلي من خلق مناخ داخلي تخفيزي للعاملين يتيح للعاملين بأن يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضاهم الوظيفي.
- يمكن التسويق الداخلي من تنمية وتطوير العاملين من خلال تزويدهم بمعارف وبمهارات وقدرات لتلبية رغبات العملاء وتجاوز توقعاتهم وهذا ما يساعد على كسب رضاهم وولائهم.

- يمكن للتسويق الداخلي من خلق رضا وظيفي ببناء الثقة في العلاقات المتبادلة في العمل بين العاملين والعلاقات الشخصية خارج اطار العمل.

- يمكن ايضا للتسويق الداخلي من خلال الأخذ بأراء الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بتحقيق رضاهم الوظيفي مما يخلق قوة دافعة للإنجاز وتكوين علاقات ودية مع الإدارة والزملاء في العمل.

النتائج التطبيقية:

من خلال تحليل المقابلة وانطلاقا من الإجابة عن التساؤلات الموجهة الى رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" والمتعلقة بالتسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (الإتصال الداخلي، لتدريب، التحفيز، ثقافة الخدمة، وفرق العمل) والرضا الوظيفي توصلنا الى:

1. اتضح من نتائج تحليل المقابلة التي تم اجرائها داخل المؤسسة مع رئيس مصلحة المستخدمين أنه بأن له مستوى رضا متوسط.
2. أن هنالك إهتمام من قبل ادارة المؤسسة بالبرامج التدريبية والتي يخضع لها الموظفين.
3. اتضح من تحليل المقابلة بأن الموظف لا يجد حرية التصرف داخل المؤسسة.
4. تفويض الصلاحيات لإتخاذ القرارات داخل المؤسسة متمركزة لدي الإدارات العليا فقط.
5. لا يتم منح الموظفين حوافز جيدة تتناسب مع مستوى أدائهم في العمل.
6. يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمات جيدة للعملاء.
7. يتلقي الموظفون الذين يجيدون عملهم المدح والثناء من قبل المديرين.
8. يوجد تكنولوجيا اتصال ذات كفاءة عالية بالمؤسسة تمكن الموظفين من أداء عملهم على أكمل وجه.
9. هناك دور للإتصال الداخلي في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
10. هناك دور لثقافة الخدمة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

11. هناك دور للتدريب في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
12. هناك دور للتحفيز في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
13. هناك دور لفرق العمل في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
14. وبالتالي تم تأكيد الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه يوجد دور للتسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

الاقتراحات:

- بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج سابقا يمكن تقديم التوصيات التالية:
- يؤدي التسويق الداخلي الى تحقيق الرضا الوظيفي لذا لا بد للمؤسسة زيادة الإهتمام بمبادئه وإعطائه الأهمية التي يستحقها من خلال التعريف به للموظفين.
 - على المؤسسة الإلتزام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين لكسب رضاهم.
 - ضرورة عقد الدورات التدريبية والبرامج التعليمية بهدف تعزيز مفهوم التسويق الداخلي داخل المؤسسة.
 - يجب على المؤسسة أن توفر نظام اتصال فعال للإتصال بين العاملين وبينهم وبين الإدارة.
 - العمل على زيادة الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على رفع مستوى أدائهم.
 - على المؤسسة أن تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - يجب على المؤسسة أن تشجع العاملين على العمل الجماعي والعمل في فريق.
 - ضرورة اعادة النظر في الظروف المادية التي يعمل العمال.
 - يجب على المؤسسة أن توفر الأمن والإستقرار في العمل.
 - تحفيز الأفراد بإعطائهم فرصاً مليئةً بالتحدي والعمل الهادف والمؤازرة.
 - تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة وذلك من خلال منح المكافآت للعامل على إنجاز المهام المتفق عليها.

- ضرورة قيام إدارة المؤسسة بإيضاح الخطة الإستراتيجية للموظفين، مع تكثيف نشر المعلومات وإشراكهم في صياغتها ليحسوا أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وهذا يمكنهم من خلق طاقة جديدة تُفجر طاقاتهم وتولد لديهم أفكار إبداعية يجسدونها من خلال تقديمهم للخدمات الصحية.
- ضرورة تركيز المؤسسة على وضع برامج تدريبية هادفة متصلة بكيفية تعاملهم داخلياً وخارجياً من سرعة ودقة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وخالية من الأخطاء.

آفاق الدراسة:

- دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور التسويق الداخلي في إدارة العلاقة مع الزبون.
- دور التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي.
- دور الابتكار في الرضا الوظيفي.



**قائمة المراجع
والمصادر**

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
2. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
3. اياد عبد الفتاح السطور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، (2014 - 1435 هـ).
4. بلحيمر ابراهيم، التسويق (المفاهيم - الأنواع - المجالات)، دار الخلدونية، الجزائر، 2016.
5. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
6. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
7. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
8. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
9. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
10. نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993.
11. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2015.
12. فريد توفيق نصيرات، "إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
13. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981.

• المذكرات والرسائل الجامعية:

1. ابو بكر عباس يدور، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2009.
2. برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الملحق الجامعية مغنية، 2015/2015.
3. بضياف عادل، مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين (دراسة ميدانية، سوق اهراس)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير اختصاص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، 2010/2009.
4. بلخيري سهام، عطيش حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية -دراسة حالة جامعة البويرة- ، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة استراتيجية، الجزائر، 2012.
5. دهيمي زينب، إشكالية تطبيق المقابلة في العلوم الاجتماعية."دراسة ميدانية في قسم علم الاجتماع على بعض طلبة الماجستير جامعة الجزائر"، جامعة بسكرة.
6. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1956، سكيكدة، 2007.
7. عيسى نجيمي، مراد كويحل، أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الطاهير، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 01، جوان 2020.
8. عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة، بشار، مدرسة دكتوراه، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، جامعة ابو بكر بلقايد- تلمسان، 2012/2011 .

9. عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية الملمختصة، تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة 'الأطفال المعوقين بصرياً' بمدينة الجلفة (دراسة مسحية) متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور - الجلفة 2013-2014.
10. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، (حالة القطاع البنكي في الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة تلمسان، 2009-2010.
11. نويجي احمد شريف، دور الدعم الفلاحي في تنمية صادرات التمور (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية بسكرة)، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.

• المجالات والملتقيات:

1. أمل ابراهيم أحمد الحاج وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.
2. حسين علي عبد الرسول، دور التفاعلي لجودة الخدمة في العلاقة بين التسويق الداخلي وملكية العلامة الداخلية (دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 23، العراق.
3. درمان سليمان صادق، حسان ثابت حسان، أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية في محافظة نينوي، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 29، العدد 85، 2006/06/01.
4. زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، معهد التنمية الإجتماعية، دبلوم ادارة منظمات المجتمع المدني، 2013 .
5. سها سمير أبو حمزة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، مذكرة ماجستير أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، يناير/2017 .

6. سعدية محبوب، رابح بوقرة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، مارس 2017.
7. شاكر تزكي اسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، حزيران، 2011.
8. صالح عياد، جيلالي قالون، أثر التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي عبر الرضا الوظيفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 18، العدد 02، 2020.
9. علاء عبد الكريم هادي البلداوي، منى عبد الحسين الزهيري، التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة)، مجلة دجلة، المجلد 02، العدد 01، مارس 2019.
10. محمد حسين عبد المحسن أبوسنينة، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطيا (دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة)، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، حزيران 2013 .
11. مبارك عواد البرازي، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي لدى مدري القطاعات بوزارة التربية والتعليم بالكويت، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن، سنة 2017
12. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحث، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العليا، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة والإقتصاد، 2011 2012.
13. ناصر العديلي: الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
14. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، الأكاديمية العربية

15. ميساء سعد جواد حبي، لمياء على ابراهيم، دور التسويق الداخلي في تعظيم الميزة التنافسية للمصارف (دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد(26) المجلد (7)، حزيران 2018.
16. نسرین بوسنة، محمد بوشريبة، أثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسة ماسينيسا الإستشفائية، الخروب- ولاية قسنطينة، تاريخ النشر: 2020/03/26.
17. هبار ناهد، جمام محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات، دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1، جوان 2020 .
18. وصال محمد عمارة أحمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مرحلة الأساس بأمدردمان(الريف الجنوبي)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للتعليم والتكنولوجيا، كلية التربية .
19. نبيل حليو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد ، 33 مارس 2018.

المواقع الإلكترونية:

تاريخ 2020/09/25 على الساعة: <https://www.mobt3ath.com/dets.php?page>

21:05

الملاحق

الملحق رقم: (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية



إستمارة بحث

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- دائرة طولقة- بسكرة.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

وشكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

بزقاري عبلة

إعداد الطالبة:

عمرابي صليحة

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الأول: البيانات العامة .

يرجى وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس ماجستير أو ماستر مهندس دراسات عليا متخصصة (PGS)
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 من 10-15 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور المقابلة

المحور الأول/التسويق الداخلي:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة من وجهة نظرك فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها

الإتصال الداخلي

1. هل تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح ؟
2. هل تستطيع الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح موقفك؟
3. هل تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة ومنتوّرة ؟
4. هل تجد سهولة في التواصل مع زملائك للحصول على نصائح تخص عملك؟
5. هل توفّر البيانات والمعلومات للآخرين بالدقة والسرعة اللازمة؟
6. هل تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقاسم وتشارك المعلومات بين الأفراد؟

رابعا: التدريب

1. تشجّعك الإدارة على تبادل الخبرات مع زملائك؟
2. وضوح البرامج التدريبية للأفراد؟
3. توفر لك الإدارة دورات تدريبية للتنمية مهارتك؟
4. تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة؟

5. تتوّع لكم الإدارة في طرق وأساليب التدريب؟
6. تمنح لك الإدارة فرصة تحديد نوع التدريب الذي يناسب طموحاتك؟

التحفيز

1. تقدّر الإدارة جهودك وإنجازاتك في العمل؟
2. يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل؟
3. يتميز نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والموضوعية ؟
4. تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية كأداة للتحفيز؟
5. تقوم المؤسسة بتشجيعك على تحمل المسؤولية في عملك؟
6. تعمل المؤسسة على تخفيف ضغوط العمل عليك؟

فرق العمل

1. يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالأعمال الموكلة ليهم؟
2. تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة؟
3. يحرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم؟
4. يعمل الموظفون في المؤسسة بشكل فرق عمل ؟

المحور الثاني/ الرضا الوظيفي: يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الرضا في المؤسسة، يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل بعد من هذه الأبعاد فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها.

1- للرضا عن الأجور والمكافآت

1. هل تشعر بالرضا عن الأجر الذي تتقاضاه؟
2. هل نظام الأجور والمزايا الإضافية تبعا للفئات الوظيفية عادل؟
3. هل يتم تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين في الأداء؟
4. هل المنافع المادية والمعنوية التي تتلقاها من الوظيفة تناسب الجهود التي تبذله؟

2- الرضا عن طبيعة ومضمون العمل:

1. هل تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك ومؤهلاتك العلمية؟
2. هل أهداف المهام والواجبات التي تقوم بها واضحة بالنسبة لك؟
3. هل تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في إنجاز المهام بسهولة؟
4. هل تشعر أنه لديك الحرية في تحديد وتيرة وتنظيم العمل؟

3- الرضا عن الإشراف والعلاقة مع الزملاء:

1. هل تتلقى المساعدة والتعاون من الزملاء في أداء وتقديم الخدمات للزبائن؟

2. هل توجد علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل؟
3. هل تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد؟
4. هل يعتمد رئيسي المباشر على المراقبة المستمرة في العمل؟

4- الرضا عن المحيط المادي للعمل:

1. هل تصميم وشكل البناية يشجعك على أداء المهام بشكل جيد؟
2. هل توفر لك الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل؟
3. هل تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة تساعدك على أداء مهامك بسهولة؟
4. هل ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، نظافة مكان العمل، ظروف الأمن والسلامة تساعد على أداء المهام بشكل جيد؟

شكرا على حسن تعاونكم



عمادة الكلية

LE DECANAT

الرقم : 4444/ك.ق.ت.ب/2020

إلى السيد : مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
طولقة - بسكرة -

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالبة :

1- عمر اوي صليحة

تخصص : إدارة الموارد البشرية

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ: " دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي "

تحت إشراف : د/ بزقاري عبلة

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/02/13

ع/ عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلية



سلطاني يوسف
مدير فرعي للموارد البشرية

